

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE MONTERREY
UNIVERSIDAD VIRTUAL**



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY**

TITULO DE LA TESIS

**LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DEL LÍDER EDUCATIVO DE LA ESCUELA
PRIMARIA LÁZARO CÁRDENAS, REQUERIDAS PARA LA IMPLANTACIÓN
DE UN CAMBIO EDUCATIVO EN EL ÁREA TECNOLÓGICA.**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

PRESENTA

ZABULÓN CASTILLEJOS LÓPEZ

ASESORA

MTRA. MARÍA GUADALUPE SILLER BOTTI

OAXACA.

MAYO DE 2006

Dedicatorias

A mi esposa Edith

Quien siempre me ha sabido guiar por el sendero de la verdad

A mi hija: Melissa Yasmina

Por ser la razón de mi existir y por brindarme su valioso tiempo

A mi personal docente

Por ofrecerme su apreciable apoyo incondicionalmente

Agradecimientos

A todos mis maestros de la Universidad Virtual del ITESM:

A María Guadalupe Siller Botti

Por su inestimable apoyo y por guiarme hacia el camino del triunfo

Índice de contenidos

Dedicatorias.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de contenido	iv
Resumen	vi
Índice de gráficas.....	vii
Capítulo I Planteamiento del problema.....	8
Contexto.....	14
Justificación.....	15
Capítulo II Marco teórico	17
Tipos de liderazgos.....	20
Definición del cambio educativo	22
El rol de líder educativo.....	26
Capítulo III Metodología.....	28
Técnicas para la recogida de datos	30
La observación.....	30
La entrevista	31
La encuesta.....	33
El cuestionario.....	34
Capítulo IV Análisis y presentación de resultados	36
Entrevista al director	36
Cuestionario dirigido a docentes	39
Encuesta a padres de familia.....	44

Observación a los alumnos.....	53
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones.....	55
Apéndice A	62
Apéndice B.....	63
Apéndice C.....	64
Apéndice D.....	65
Referencia.....	66
Currículo Vitae.....	68

Gráfica 1.....	45
Gráfica 2.....	46
Gráfica 3.....	46
Gráfica 4.....	47
Gráfica 5.....	48
Gráfica 6.....	48
Gráfica 7.....	49
Gráfica 8.....	50
Gráfica 9.....	50
Gráfica 10.....	51
Gráfica 11.....	52
Gráfica 12.....	52
Gráfica 13.....	53

Resumen

El presente estudio de casos está enfocado a la exploración de las habilidades directivas del líder educativo de la escuela primaria Lázaro Cárdenas, requeridas para la implantación de un cambio educativo en el área tecnológica. El estudio es cualitativo, se desarrolló en la Escuela Primaria “Lázaro Cárdenas”, ubicada en la Avenida Adolfo López Mateos número 67 en la ciudad de Pochutla, Oaxaca, considerando la implementación del aula de medios. Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron: entrevista al director, cuestionario a los docentes, guía de observación a los alumnos y encuesta a los padres de familia.

El análisis de los resultados obtenidos permitió identificar las habilidades del directivo como parte fundamental para desempeñar su función de una manera eficaz, mostrándose como un líder educativo que involucra a su colectivo docente para lograr cambios trascendentales en su institución educativa que beneficie directamente a los alumnos, en este caso la implantación del aula de medios.

CAPITULO I

Planteamiento del Problema

¿Cómo influye el liderazgo del director para el logro de un cambio educativo?

El proceso de globalización que actualmente se está dando en el mundo, exige cambios, organizaciones cada vez más dinámicas que respondan a las expectativas de la sociedad. El sector educativo no puede seguir funcionando con modelos y estilos anticuados, la enorme información que existe, el fácil acceso a ésta, las nuevas teorías de aprendizaje cuestiona el papel del profesor y de la enseñanza y los obliga a crear modelos que respondan al cambio.

Uno de los aspectos fundamentales dentro de este proceso es el liderazgo del administrador educativo formal, sea cualquiera de los puestos posibles en la administración educativa, enfocándose a las características profesionales y personales de los administradores, o a los procesos y formas de trabajo que estos administradores realizan como parte de su función y la administración de procesos de cambio o de innovación educativa, sea la etapa inicial del proceso, la implantación de cambios y los diferentes elementos que favorecen u obstaculizan la implantación o el proceso final de estabilización e institucionalización.

De ahí que cobra relevancia la figura del director como el líder capaz de organizar y administrar de manera eficiente la institución educativa. Como mencionan Koontz y

Wehrich (1999) entre las habilidades o capacidades que el directivo debe tener se encuentran las de: supervisión y control, gestión, motivación, coordinación y comunicación, que en muchas ocasiones los directivos no poseen o no se preocupan por conocer.

En este mismo sentido señala Torres (2004) para que el director escolar pueda llevar a la práctica las habilidades que componen un buen líder, es necesario que ostente ciertas características indispensables para tal desenlace. Entre éstas destacan la visión, la energía, el amor a la actividad, el coraje y el valor, la gran capacidad de comunicación, la capacidad de saber identificar las oportunidades y el vencer el temor a los errores.

El presente trabajo se aboca al estudio y análisis del papel del directivo para lograr cambios a través de la construcción de un aula de medios. Por lo que el problema queda planteado de la siguiente forma: “Las habilidades directivas del líder educativo de la escuela primaria Lázaro Cárdenas, requeridas para la implantación de un cambio educativo en el área tecnológica”.

La iniciativa presentada por el director de la escuela primaria Lázaro Cárdenas al analizar y considerar la petición realizada por el Centro de Maestros Número 217 de San Pedro Pochutla, Oaxaca, de cambiar parte del terreno de la parcela escolar por la construcción de un aula de medios, fue trabajada con los docentes y padres de familia poniendo este líder educativo un gran interés en la labor de convencimiento.

Se logró que dicha negociación fuese aceptada, reflejando la capacidad de líder del director y además su deseo de involucrar a todos los actores educativos en un proceso

continuo de actualización y preparación frente a los retos tecnológicos, hecho que impactó en los alumnos para responder a las necesidades y demandas de la actual sociedad. Esta situación generó interés por ser la primera institución de las 54 escuelas de la zona escolar 053 que impulsa un cambio con miras a mejorar la calidad educativa de los alumnos.

A fines del mes de octubre del 2004 quedó terminada la obra de construcción del aula de medios haciendo falta los recursos materiales (computadoras) para ponerla en marcha. A finales del mes de enero de 2005 le entregaron a la escuela primaria Lázaro Cárdenas diez computadoras por parte del Instituto Estatal de Educación Pública del estado de Oaxaca y dos por parte de la presidencia municipal, haciendo un total de doce computadoras, mismas que fueron instaladas en el aula de medios para que sean utilizadas por el alumnado de la institución, bajo la responsabilidad del maestro de grupo y del personal encargado del aula, quedando todo listo para iniciar con las clases de computación.

En el presente estudio de caso se exploró las habilidades que debe de tener un director como líder de su institución para implementar un cambio educativo, dentro de las que cabe destacar: supervisión y control. Éstas dos habilidades son muy importantes para el buen desempeño que realiza el director en su institución, la de supervisar el trabajo que realiza cada uno de los docentes y si están abocadas a los objetivos y contenidos del plan y programa, también la de llevar un buen control en cuanto a la administración de toda la documentación de los alumnos, los expedientes de los docentes.

La escuela primaria “LAZARO CARDENAS” de la población de San Pedro Pochutla, Oaxaca., tiene como visión ser un equipo de directivo y docentes capacitados y actualizados, teniendo pleno conocimiento de los enfoques, propósitos y contenidos de la currícula nacional, para así reivindicar el profesionalismo con la ética y conciencia de la labor del docente, con la finalidad de propiciar una planeación didáctica acorde a las necesidades de los alumnos, desarrollando en ellos las actitudes, aptitudes, destrezas, habilidades y conocimientos con un enfoque constructivista; convirtiendo el aula en un espacio de trabajo dinámico fomentando siempre los valores universales y culturales para lograr una participación activa, crítica y creativa que les permita desenvolverse en su vida cotidiana y sea capaz de enfrentar los retos que se le presenten. Seguir concientizando a los padres de familia que la tarea educativa es compromiso de todos los actores, maestros, padres de familia, alumnos y sociedad, para lograr una participación activa que facilite el aprendizaje y enseñanza del educando, fomentar responsabilidad de realizar actividades que conlleven al ciudadano, al mejoramiento de las condiciones y los servicios de la infraestructura escolar para que sean acordes a los procesos educativos modernos.

La escuela primaria Lázaro Cárdenas tiene como misión la participación de un trabajo colectivo con plena conciencia de su labor educativa, conocedores de los enfoques, propósitos y contenidos de la currícula nacional que les permita propiciar las estrategias didácticas acorde a las necesidades básicas de aprendizaje individuales y colectivas de los alumnos, estimulando el desarrollo de sus habilidades, valores, actitudes, destrezas y conocimientos fundamentales, con base a los valores universales,

logrando con ello individuos críticos, analíticos, reflexivos, propositivos, capaces de tomar sus propias decisiones y ser agentes transformadoras del entorno multicultural, contando con el apoyo decidido y participativo de los padres de familia, autoridades educativas, civiles y sociedad en general que coadyuvan en la tarea educativa, asimismo, se cuenta con una infraestructura digna, con servicios necesarios y tecnología acordes a los procesos educativos, buscando constantemente marchar a la par con la tecnología moderna.

Considerando la misión y visión como ejes orientadores y forjando el carácter y modo de ser de la institución educativa cobra relevancia la implantación del aula de medios como una respuesta a las necesidades concebidas actualmente por la sociedad de la información y como una manifestación del interés y la iniciativa del directivo.

La puesta en práctica del aula de medios, fue con la intención de que todos los grupos tuvieran por lo menos una hora de computación a la semana. Al respecto la institución no cuenta con el apoyo de un maestro de computación por lo que tiene que recurrir a los maestros de grupo. Esta situación por involucrar a los profesores ameritó que requieran de una constante capacitación en cuanto al uso y enseñanza de computación.

En la actualidad lo que está en boga a nivel mundial es el uso de la tecnología moderna (internet) y que está muy ligado a las computadoras, por eso la preocupación del director para lograr que el personal docente esté a la vanguardia en cuanto al manejo e información de las computadoras.

Entonces es innegable que el rol del director cobra importancia pues la función directiva hoy en día es considerada una de las más importantes dentro de la empresa, institución o agrupación por sencilla que ésta sea, por eso el director es la persona idónea para motivar a sus profesores a que se inscriban de manera constante y permanente a cursos de capacitación para estar a la vanguardia tecnológica y del conocimiento. A este respecto Grinberg (2005) señala que el líder es un intelectual que posee una visión crítica y la habilidad y conocimientos necesarios para instituir y facilitar espacios para la participación y el cambio; que tenga una visión, una serie de actitudes, una variedad de perspectivas que provean una sólida base para cambiar y transformar las formas en las cuales la escolarización, las políticas educativas, los currículos, la enseñanza y el aprendizaje han constituido la práctica cotidiana.

Con la puesta en marcha del aula de medios se ha generado grandes cambios en el director, los docentes, alumnos, padres de familia y en el logro currículum de la institución, por lo que se considera muy importante llevar a cabo el estudio de casos para ver los beneficios que se pueden generar tanto en la institución como en los alumnos, maestros y padres de familia.

Fullan y Stiegelbauer, (2003) mencionan que el cambio es un proceso, no un acontecimiento; su realización implica cambio en la práctica, es un hecho de la vida. Lo principal es la forma en que los individuos enfrentan la realidad cambiante que provoca inseguridad, desconfianza, incertidumbre y temor a enfrentarse a una situación desconocida. La mayoría de los profesores le temen al cambio educativo debido a que

les acarrea más carga de trabajo e implica que se estén actualizando constantemente sin tener remuneración económica.

Contexto

La ciudad de San Pedro Pochutla, perteneciente al distrito del mismo nombre y al Estado de Oaxaca, se localiza al sureste de la capital del estado. Colinda al norte con los municipios de Candelaria Loxicha, Pluma Hidalgo y San Mateo Piñas; al este, con el municipio de Santa María Huatulco; al sur, con el Océano Pacífico y Santa María Tonameca; al Oeste, con los municipios de Santo Domingo de Morelos y Candelaria Loxicha.

El clima que predomina en esta localidad es húmedo caluroso debido a la cercanía del mar, el promedio anual de temperatura oscila entre los 27 y 29 grados centígrados.

Aquí se encuentra ubicada la escuela primaria urbana estatal “Lázaro Cárdenas”, Clave: 20DPR1937W, es la escuela más grande de la ciudad, situada en avenida Adolfo López Mateos número 65, sección segunda; pertenece a la zona escolar número 53, con cabecera oficial en Puerto Ángel, Pochutla, Oaxaca. Es de organización completa, con una población actual de 497 alumnos, de los cuales 239 son hombres y 258 mujeres; el personal que labora está conformado por un director, diecisiete docentes, un maestro de educación física, una profesora de apoyo de Unidad de Servicios en Apoyo a la Educación Regular, un auxiliar de servicios en el plantel.

El perfil académico de la planta de docentes se encuentra de la siguiente manera: siete profesoras con estudios de normal básica; ocho pasantes con licenciatura de educación primaria y dos titulados con licenciatura de educación primaria. Ninguno cuenta con conocimientos sobre el aula de medios. Con respecto al personal que brinda la Unidad de Servicio en Apoyo a la Educación Regular U.S.A.E.R. se cuenta con un docente cuya especialidad es la licenciatura en educación especial quien trabaja permanentemente con los alumnos que presentan problemas de aprendizaje en el primer ciclo de educación primaria, una trabajadora social que trabaja los días miércoles , un psicólogo y un terapeuta de lenguaje, quienes atienden a niños con problemas de aprendizaje una vez por semana en el primer ciclo (primero y segundo grado).

Con referente a la infraestructura escolar se cuenta con una dirección, catorce aulas prefabricadas y tres adaptadas, un aula de medios, una biblioteca, sanitarios, una cancha de usos múltiples, un pequeño campo de fútbol, una plaza cívica, un foro, una cisterna, un pórtico, una pequeña bodega. La escuela está totalmente cerrada por una barda perimetral. Estas instalaciones, en lo general, se encuentran en regulares condiciones ya que su mantenimiento es bastante caro y con los recursos del comité de padres de familia no es posible hacer dichas reparaciones; cabe aclarar que en este edificio funcionan la Escuela Primaria Vespertina “Gabriela Mistral” y la escuela primaria y secundaria “Aquiles Serdan” que imparte educación para adultos.

Justificación:

“Las habilidades directivas del líder educativo de la primaria Lázaro Cárdenas, requeridas para la implantación de un cambio educativo en el área tecnológica”.

El siguiente planteamiento estuvo basado en el estudio de casos, esto permitió recabar información importante. Debido a que era la primera escuela primaria de la zona escolar 053 que contaría con aula de medios fue importante darle seguimiento al cambio educativo que se pretendió dar en la institución para valorar los avances académicos de los alumnos, la actitud asumida por los docentes y la capacidad de liderazgo necesaria de el director para lograr involucrar a los docentes, alumnos y padres de familia en la implementación del taller de computación en la institución.

Por lo trascendente que pudiera ser el estudio de casos y la construcción de un aula de medios en las escuelas de organización completa, el sustentante consideró elemental fundamental difundir los logros que fueran obteniendo como la pauta que marque el rumbo hacia las transformaciones de las instituciones educativas y se vaya respondiendo a las demandas que la actual sociedad requiere.

Impulsar el uso de la tecnología en el proceso enseñanza-aprendizaje representa muchas ventajas, pues se convierte en un proceso interactivo donde el alumno se vuelve un sujeto buscador de información, además desarrolla habilidades que le permitirán enfrentarse a las exigencias que la humanidad vigente demanda. Así resulta fundamental que dentro de una institución educativa se ponga de manifiesto la importancia que reviste la figura del directivo aun más cuando sea capaz de asumir con compromiso y responsabilidad el liderazgo que le debe caracterizar para poder realizar una gestión educativa eficaz.

CAPITULO II

Marco Teórico

Los referentes teóricos que sustentan al problema de investigación están relacionados con el liderazgo de los directivos como personas centrales dentro de las instituciones educativas, poniendo de manifiesto las habilidades requeridas para lograr un cambio educativo que trascienda y logre impactar a la sociedad demandante, en especial la implantación de un aula de medios como respuesta a las exigencias actuales dentro de la sociedad de la información.

De ahí que surja la importancia del liderazgo del director como un eje para lograr grandes transformaciones en las instituciones educativas. Retomando la pregunta planteada del estudio de casos: ¿Cómo influye el liderazgo del director para el logro de un cambio educativo?

La figura del líder educativo debe de estar presente en todo momento ante cualquier situación o suceso que acontezca dentro y en algunas ocasiones fuera de ésta, mostrando así sus habilidades y capacidades para dar solución o que promuevan el mejor desempeño y desarrollo de dicha institución.

Al hablar de un líder se hace referencia a una persona a quien la gente sigue, que construye una sólida relación con los demás, sabe a dónde quieren ir y cómo hacerlo, desarrolla una visión para sus escuelas, inspira entusiasmo, involucra a todos en el trabajo colaborativo, tal como hace referencia De Vicente (2001) cuando señala que la acción del líder depende del contexto en que se produzca, de manera que diferentes

contextos requieren respuestas diferentes de los líderes. Lo importante, es que los líderes dominen un amplio abanico de prácticas de liderazgo y cuanto mayor sea ese dominio, mayor será su influencia. La tarea del liderazgo educativo es tan inmenso en estos tiempos que difícilmente lo lograría alcanzar de un modo efectivo una persona trabajando aisladamente, por lo que es de vital importancia estimular y utilizar el talento y las habilidades del docente, despertar su capacidad para descubrir e investigar, y considerar al director, no sólo como un agente de cambio en una institución sino como el líder de una comunidad.

Es importante señalar que al estar hablando de las habilidades que debe tener un líder se está mencionando de las habilidades que debe de tener un director para poder establecer un cambio educativo en su centro de trabajo, involucrando a los docentes, alumnos y padres de familia, siempre con miras de elevar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de la población estudiantil.

El líder debe de estar enterado de lo que pasa en las aulas , de lo que hacen los maestros y estar al tanto del apoyo que necesitan, estar centrado en los procesos de enseñanza y aprendizaje, preocuparse por el buen funcionamiento de la escuela y lograr alcanzar los objetivos establecidos. Como puntualiza Namó (2003, p. 97)

La función de un directivo de educación debe ser la de un gran líder para el cambio social, para el progreso económico de su comunidad y en formar hombres y mujeres capaces de desear triunfar; no el buscar la formación de hombres y mujeres condenados al fracaso, a la mediocridad.

Una de las características que debe prevalecer en las instituciones educativas es la de contar con un líder que sepa conducir a todos los involucrados en el proceso de aprendizaje en un fin común, donde cada una de las partes asuma con gran

responsabilidad su función. Por lo tanto es necesario que el director tome en cuenta la participación de los maestros, alumnos y padres de familia para poner en práctica actividades que beneficien de manera directa a la comunidad educativa.

Como menciona De Vicente (2001) al decir que un liderazgo, en el que el poder y la autoridad sean cosas de todos, donde el líder formal delegue autoridad y poder y el resto del personal aprenda a hacer uso de la autoridad delegada y a incrementarla. Donde las escuelas tengan la oportunidad de seleccionar al personal con gran capacidad de liderazgo, comprometidos con ellos mismos y con la población estudiantil, dispuestas a participar activamente en la toma de decisiones, a cumplir con las metas que la escuela se haya trazado.

A continuación se presenta un cuadro donde se mencionan las siete megahabilidades según Nanus (citado en Boyett y Boyett, 2003, p.4)

MEGAHABILIDAD	SIGNIFICADO
Visión de futuro	Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso cuando camina hacia él.
Dominio de los cambios	Regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en la organización, de forma que su crecimiento y evolución concuerdan con el ritmo externo de los acontecimientos.
Diseño de la organización	Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas
Aprendizaje anticipado	Es un aprendiz de por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizacional
Iniciativa	Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
Dominio de la interdependencia	Inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien y frecuentemente, buscar soluciones colaboradoras a los problemas

Altos niveles de integridad	Es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.
-----------------------------	--

Hoy en día nuestra sociedad requiere directivos que sean líderes en el orden de ser primeramente personas comprometidas con su labor, por lo cual exigen un aprendizaje continuo tanto para la persona que dirige al personal como a todos aquellos seguidores que comparten una misma misión y visión, invitando mediante los procesos de comunicación a los que difieren de la idea de evitar el progreso educativo. Un líder será aquel que sus seguidores elijan para dar continuidad a los grandes proyectos y programas educativos con éxito.

Como lo menciona Koontz y Weihrich (1999) entre las habilidades o capacidades que el directivo debe poseer se encuentran las de: supervisión, control, gestión, motivación, coordinación y comunicación, habilidades que en muchas ocasiones los directivos no poseen o no se preocupan por conocer. En la actualidad puede observarse esta problemática con algunos directores que aún siguen sumergidos en el tradicionalismo, no aceptan nuevas propuestas de trabajo, quieren imponer sus obsoletas prácticas docentes y que son incapaces de romper viejos paradigmas y si lo rompen lo hacen en la teoría pero no en la práctica.

TIPOS DE LÍDERAZGOS

En este rubro De Vicente (2001) presenta los siguientes tipos:

- *El Liderazgo Instructivo*. Se centra la atención del líder en las conductas que los docentes siguen durante las acciones que afectan el aprendizaje de sus educandos. En

este modelo el liderazgo es asumido por personas que tienen una gran capacidad de administrativos formales, principalmente el director educativo.

- *El liderazgo transformacional*. Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen la capacidad de motivar, de conformar una cultura organizacional y de formar un ambiente favorable para el cambio organizacional. Los conceptos de liderazgo transformacional y carismático son similares, como lo manifiesta Koontz y Wehrlich (1999)

- *El liderazgo moral*. Pone como centro del liderazgo y de la práctica administrativa el mundo de los valores, su estudio se encuentra en la naturaleza de los valores que exteriorizan los líderes en sus procesos de toma de decisiones y en la manera en que puedan solucionar los problemas entre los valores; la autoridad profesional se basa en la obligación sentida y en los deberes derivados de valores, ideales e ideas de la comunidad considerablemente compartidos y los educadores la reconocen por los compromisos compartidos y la interdependencia sentida.

- *El liderazgo participativo*. Asume como cualidad central la toma de decisiones del grupo, y la influencia sobre los afectados se basa en los conocimientos experto, el derecho democrático a elegir y el papel crítico en la realización de decisiones. Este modelo toma decisiones compartidas y exige proveer mayor autoridad e influencia a los administradores en áreas de decisión presupuestaria, personales y curriculares; para asesorarse en el cumplimiento de los objetivos pretendidos; permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.

- *El liderazgo administrativo*. Pone su énfasis en las funciones, tareas y conductas de los líderes. En este modelo la gestión funciona para refinar el sistema y para hacer un seguimiento de su utilización con la finalidad de asegurarse de que los empleados hagan lo que se espera de ellos, que sus resultados estén subordinados al sistema y, en el caso de la institución, la mejor enseñanza está a prueba del docente.

La nueva misión del liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles e importantes, los líderes se transforman en diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de edificar organizaciones donde el individuo expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. Senge, (1998)

Definición de cambio educativo

Conviene clarificar en lo posible el significado de los términos que se utilizarán. Ha de señalarse de entrada, que en la literatura sobre el cambio educativo suelen utilizarse distintos términos, tales como reforma, mejora, cambio, innovación, renovación, etc., y múltiples y diversas definiciones de cada uno de ellos.

Sin embargo, parece haber un cierto consenso en considerar que una reforma es un cambio a gran escala, mientras que la innovación lo sería a un nivel más concreto y delimitado. Una distinción más entre “cambio” e “innovación”, es que el segundo concepto se refiere a algo más deliberado, intencionado y planificado, no a algo que ocurre espontáneamente.

Se supone que la innovación es una operación que se realiza con el propósito de que un cambio determinado sea aceptado y se utilice; una innovación debe durar, alcanzar una elevada tasa de utilización y adoptar una forma parecida a la que se proponía como proyectada; el sistema educativo es propenso a muchas veces a cambiar en apariencia en vez de hacerlo en su esencia. Según Fullan y Stiegelbauer (2003), el cambio es un proceso, no un acontecimiento; su realización implica cambio en la práctica, es un hecho de la vida. Lo principal es la forma en que los individuos se enfrentan la realidad cambiante que provoca inseguridad, temor, incertidumbre y temor a enfrentarse a una situación desconocida; los profesores le temen al cambio educativo debido a que esto implica a que estén en constante preparación, asistan a cursos de superación profesional. Los profesores deben de estar conscientes que estamos viviendo en mundo apoderado por los avances tecnológicos y científicos, y que si siguen sumergidos en el tradicionalismo difícilmente podrán inducir a sus alumnos hacia el camino. Como menciona Fullan (2003, p. 115)

El cambio es una experiencia sumamente personal- todos y cada uno de los maestros que se verán afectados con el cambio, deben tener la oportunidad de manejar esta experiencia en tal forma que las recompensas igualen por lo menos al costo.

En la actualidad existen profesores que no están dispuestos a dar un giro de 360° para dar un cambio educativo en su institución y en su labor educativa, prefieren seguir sumergidos en el tradicionalismo, conformista, productores de alumnos memorísticos, robotizados, sin tener la capacidad de hacer una crítica reflexiva hacia su labor educativa.

Para que una institución marche bien debe estar al frente un buen líder que sepa conducir a la escuela al cumplimiento de los objetivos trazados en tiempo y forma, buscar estrategias y metodologías que estén acorde con los tiempos que estamos viviendo, tener una buena comunicación con los docentes, tomarlos en cuenta por cualquier tipo de actividad que se vaya a realizar en la escuela.

El cambio efectivo en las escuelas implica cambios cognoscitivos y conductuales por parte de los estudiantes, la implementación requiere cambio del rol del docente en el aula, que sea el facilitador del conocimiento, quien organice y planea las actividades que van a realizar los alumnos.

La esencia del cambio radica en la transformación de las realidades subjetivas que se viven en el aula, es decir las cotidianidades en las que se toman decisiones de cambio inmediatas; pues se espera la modificación de estilos de enseñanza y aprendizaje en docentes y alumnos, que requiere de su plena disposición para lograrlo. El docente debe de estar abierto al cambio, prepararse continuamente para lograr formar alumnos críticos, autocríticos, reflexivos, constructores de sus propios conocimientos.

Cambio Educativo y desarrollo organizacional, conocimiento sobre transformaciones educativas y pensamiento sistémico, ambos se conjugan en un planteamiento de Senge (2002, p. 22) “la idea es crear una escuela que aprende, o más precisamente, una escuela, una clase y una comunidad que aprenden- representa un enfoque que trae esperanza”. En el enfoque holístico de sistemas se encuentran los caminos para abordar un planteamiento de este tipo; sus principales postulados se desarrollarán con detalle en los párrafos siguientes.

Actualmente vivimos en un mundo globalizado en donde se impone la influencia cultural de los países hegemónicos dominando con sus adelantos tecnológicos y científicos anunciando una sociedad distinta, dejando desprotegido a la mayor parte de la población. Por lo que se hace necesario generar cambios profundos en la práctica educativa para enfrentar los retos que la actual sociedad demanda.

El cambio educativo viene constituido por un conjunto de ideas y concepciones, estrategias y prácticas, contenidos y direccionalidades del cambio, redefiniciones de funciones de los individuos y recomposiciones organizativas de la escuela. Esto indica que el cambio posee un carácter multidimensional, es decir: por un lado, hay que destacar que todo proceso de cambio va encaminado a alterar diversos aspectos de la práctica educativa; por otra parte, los procesos innovadores aparecen configurados y modelados por dimensiones globales de orden tecnológico, político, personal institucional; dimensiones que entran a formar parte de cualquier dinámica de cambio y cuyo desconocimiento conduciría a una comprensión muy parcial de lo que es la innovación y del cuál sea su funcionamiento en la práctica.

La esencia del cambio radica en la transformación de las realidades subjetivas que se viven en el aula, es decir las cotidianidades en las que se toman decisiones de cambio inmediatas; pues se espera la modificación de estilos de enseñanza y aprendizaje en docentes y alumnos, que requiere de su plena disposición para lograrlo.

El docente debe de estar abierto al cambio, prepararse continuamente para lograr formar alumnos críticos, autocríticos, reflexivos, constructores de sus propios conocimientos. Como lo mencionan Fullan y Hargreaves (2000, p. 43) “por nobles,

refinadas que puedan ser las propuestas de cambio y mejora, no servirán de nada si los maestros no las adoptan en el aula y si no la traducen en una práctica docente eficaz”

El rol del líder educativo

El director es la persona encargada de coordinar las actividades de las escuelas, de obtener resultados del trabajo de otros y de sí mismo y es, ante la sociedad y las autoridades, el responsable inmediato de los resultados educativos que se obtengan. La importancia del director se destaca cuando nos damos cuenta de lo mucho que se debe de hacer cuando él, y la mayoría de los maestros, están a favor de un cambio particular. Como lo menciona Davis y Thomas (1999) el director sienta las bases, ofrece los medios y da autoridad a los docentes responsables para que pongan en práctica el plan, crea el ambiente propicio, facilita actividades de formación permanente en técnicas de enseñanza eficaz, contribuye el construir y a poner en práctica nuevos planes y programas, controla, supervisa y evalúa los resultados, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Por lo tanto, las cualidades y comportamientos que caracterizan a los directores de escuelas eficaces según Davis y Thomas (1999) son:

- Los directores eficientes tienen una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas, y animan a todo el personal a trabajar en la materialización de esa visión.
- Tiene una elevadas expectativas tanto sobre el rendimiento del alumno como del trabajo del profesorado.

- Observan a los profesores en el aula y ofrece una retroalimentación positiva y constructiva, con el propósito de solucionar problemas y mejorar la instrucción.
- Fomenta un uso eficaz del tiempo de instrucción y diseñan procedimientos para reducir al máximo las interrupciones.
- Utiliza de forma creativa los recursos materiales y humanos.
- Hacen un seguimiento y una evaluación continuados del rendimiento colectivo de los alumnos, y utiliza la información para guiar la planificación docente.

Según De Bevoise (citado en Gary y Tomas, 1999) el liderazgo de la educación significa aquellas acciones que asume un director, o que delega en otros tendentes a impulsar el avance en el aprendizaje del educando; acciones llevadas a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los docentes, y unas condiciones para el aprendizaje y unos resultados en los educandos, afines a los deseados, este liderazgo es eficaz en medida en que los objetivos generales se alcancen.

CAPITULO III

Metodología

¿Cómo influye el liderazgo del director para el logro de un cambio educativo?

En la escuela primaria Lázaro Cárdenas, el director en su afán de romper paradigmas ya establecidos en la institución impulsó ante el Consejo Técnico Consultivo, alumnos y padres de familia, la construcción de un aula de medios, con la finalidad de elevar la calidad educativa e implementar el taller de tecnología en computación, donde todo el alumnado pudiera recibir una hora de computación a la semana, involucrando al personal docente para que sean ellos los que impartan el taller debido a que no se cuenta con el personal que tenga la especialidad en informática para que sea la persona idónea a impartir la clase de computación.

Ante tal situación surgen las siguientes preguntas relacionadas con las capacidades directivas: ¿Logrará el director involucrar a todo el personal docente para su capacitación en computación? ¿En que se favorece a la población infantil con la implementación del cambio educativo? ¿Qué esperan los padres de familia con el cambio educativo que se pretende dar?

Para dar respuesta a las preguntas planteadas se llevará a cabo el estudio de casos basado en la metodología propuesta por Stake (1999).

Evidentemente, el estudio de casos se trata de un método pedagógico activo, que exige algunas condiciones como: habilidades para el manejo de grupos, buena comunicación con el educando, se pone en práctica la creatividad del docente.

Los casos se caracterizan por narrar situaciones reales que le han ocurrido a una persona, grupo, empresa, escuela, comunidad, etc. Al ser una parte de la realidad contienen información que puede ser analizada en un campo de conocimiento determinado como educación, administración, historia, medicina, etc., y por ello se convierte en una herramienta o un medio para aprender trasladando un fragmento de la realidad al aula. Como menciona Stake (1999) “el caso es un sistema integrado. No es necesario que las partes funcionen bien, los objetivos pueden ser irracionales, pero es un sistema”.

El caso no proporciona soluciones sino datos concretos para reflexionar, analizar y discutir en grupo las posibles salidas que se pueden encontrar a cierto problema que se maneja mejor el método en grupos poco numerosos.

El caso a estudiar se basó en la metodología cualitativa, donde el investigador ve las cosas como si estuvieran ocurriendo por primera vez, interactúan con los informantes de manera natural. Como lo menciona Dilthey (citado en Stake1999, p. 43) “Los investigadores cualitativos destacan la comprensión de las complejas relaciones entre todo lo que existe, intenta establecer una comprensión empática para el lector, mediante la descripción, a veces la descripción densa, transmitiendo al lector aquello que la experiencia misma trasmite”

En este sentido el caso estudiado sobre las habilidades del líder educativo para implementar un cambio educativo en el área tecnológica permite con facilidad acercarnos y obtener información interactuando con los involucrados, además surge el

interés porque es un proyecto innovador que se presenta en una de las 54 escuelas que conforman la zona escolar. Por eso la importancia y relevancia que tiene el caso.

Técnicas para la recogida de datos

Para poder recabar los datos del estudio de casos se utilizaron los siguientes instrumentos:

La observación: Durante la observación se debe de registrar todo lo que acontece en ese momento y posteriormente realizar la descripción para el informe final. La observación como puntualiza Hernández, Fernández y Baptista (1998) consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Ahora la observación puede ser participante o no participante. En la primera, el observador interactúa con los sujetos observados y en la segunda no ocurre esta interacción. Taylor y Bogdan (1987) designan a la observación participante como la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el milieu de los últimos y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo.

En este caso se realizaron las observaciones a varios grupos con promedio de 30 alumnos con el objetivo de recabar información valiosa sobre las expectativas que tienen los niños con el uso de las computadoras; se pudo ver que al momento de llegar el grupo al aula de medios, la inquietud de los alumnos es sentarse y prender la computadora, pero la persona encargada siempre tenía algo escrito en el pizarrón para que lo copien en su cuaderno, hecho que generó desinterés en los alumnos, luego se tienen que acomodar de dos a tres niños en cada máquina pues sólo se cuenta con doce y

finalmente la encargada busca de que lo escrito sea llevado a la práctica, en este caso algunos fundamentos básicos de computación. Después de una hora los grupos se retiran a su salón para continuar normalmente con sus clases. Cabe señalar que en relación a lo observado el hecho de ir al aula de medios es motivante para los niños, sin embargo de acuerdo a las actividades que se realizaron se pierde el interés y entusiasmo remitiéndose a una actividad de rutina. Mencionar también que la encargada del aula de medios es una persona que está prestando su servicio social en la institución, debido a que no cuentan con el apoyo de un maestro titular para este taller de tecnología.

Ante el reto de usar la computadora en la escuela, es necesario que el docente cambie su papel, por lo que debe saber como utilizar las herramientas tecnológicas para promover situaciones de aprendizaje favorable y estimulante para sus alumnos. En este sentido Perrenoud (2004) menciona que si queremos utilizar las nuevas tecnologías, evidentemente tenemos que dominar los conceptos básicos y ciertos conocimientos informáticos y tecnológicos.

La entrevista: para llevar a cabo la entrevista primeramente se debe de estructurar las preguntas que se van hacer al entrevistado, esperando que los resultados que le arrojen le proporcionen datos interesantes tanto positivos como negativos que le ayudarán a comprender la situación que se está viviendo en la institución. En este caso se utilizó para obtener información pertinente por parte del director de la escuela,

estableciendo como objetivo conocer su punto de vista en relación a la gestión escolar que realiza.

El utilizar este instrumento permite obtener información sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente. Como refiere Stake (1999, p. 63) “La entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples”. Es importante también que se busque la mejor forma de conseguir que la persona hable de sus perspectivas y experiencias sin establecer alguna limitante en la conversación.

La entrevista requiere de ciertos aspectos para que los resultados sean favorecedores: propiciar un clima en donde la persona se sienta a gusto para hablar natural y libremente sobre sí misma, adoptar como entrevistador una actitud de tranquilidad y comprensión evitar abrir juicios, otro aspecto es que se le de la oportunidad a las personas que hablen no interrumpirlas y mostrar mucha paciencia, así como darle la atención y mostrar interés en lo que los informantes están diciendo. Como escriben Benney y Hugues (citado en Taylor y Bogdan, 1987) “...la entrevista es una comprensión entre dos partes en la cual, a cambio de permitir al entrevistador dirigir la comunicación, se asegura al informante que no se encontrará con negaciones, contradicciones, competencia u otro tipo de hostigamiento”.

Se pretende que al aplicar la entrevista, el director ponga de manifiesto las habilidades que lo caracterizan como líder educativo, además permita retomar algunos elementos que proporcione una visión clara sobre su gestión educativa que lo ha llevado a lograr cambios significativos en su escuela.

A este respecto puntualiza Tamayo (1996) la entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales.

La encuesta: se realizará primeramente los planteamientos de las preguntas a los padres de familia, para que de manera honesta contesten la encuesta. El objetivo de aplicarla a los padres de familia es recabar información para identificar su sentir con respecto al servicio prestado por la escuela.

En la actualidad la palabra encuesta se usa más frecuentemente para describir un método de obtener información de una muestra de individuos. Esta muestra es usualmente sólo una fracción de la población bajo estudio.

La encuesta realizada en la escuela primaria Lázaro Cárdenas se llevo a cabo con un grupo de 25 padres de familia del sexto grado grupo “A”, para aplicarla, primeramente se le pidió autorización al director de la escuela Prof. Miguel Bautista Romero, para que nos permitiera pasar a la escuela y a la vez poder platicar con la profesora de grupo y proporcionarnos la participación de los padres de familia de su grupo.

Las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio. En una encuesta auténtica, la muestra no es seleccionada caprichosamente o sólo de personas que se ofrecen como voluntarios para participar. La muestra es seleccionada científicamente de manera que cada persona en la población tenga una oportunidad medible de ser seleccionada. De esta manera los resultados pueden ser proyectados con seguridad de la

muestra a la población mayor. La información es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas en mas o menos la misma manera. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra sino obtener un perfil compuesto de la población

El cuestionario: será aplicado a todos los docentes de la institución educativa. El objetivo es conocer su opinión para analizar si en realidad el director ejerce su liderazgo en la escuela.

El cuestionario es considerado como uno de los instrumentos más utilizados para recolectar datos, permite recabar información suficiente, así como también es de gran utilidad en una situación en donde se quiera profundizar alguna opinión. En este caso se estructuró con preguntas abiertas para conocer las opiniones de los docentes respecto a las habilidades del directivo como líder educativo para lograr un cambio educativo.

Hernández, Fernández y Baptista (1998, p.276) puntualizan que “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. En este sentido menciona Tamayo (1996) que el cuestionario es de gran utilidad en la investigación, contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio.

Es importante considerar la estructura y forma del cuestionario, además la redacción de las preguntas deben ser sencillas para ser comprendidas con facilidad, en forma clara y precisa. Los ítems pueden ser cerrados, abiertos, dato objetivo, en abanico.

La elección del tipo de pregunta obedece a distintas necesidades y problemas de investigación.

En la elaboración de preguntas se deben considerar dos requisitos: su validez y confiabilidad; siendo un instrumento válido si la información obtenida a través de él es significativa y útil.

Las personas que participarán en la investigación son:

El director de la escuela quien es la persona que dará la autorización para llevar a cabo el estudio de casos en su institución, proporcionará los documentos que sean necesarios para realizar el análisis de los documentos. Además la importancia de averiguar si el rol que desempeña el directivo es el de un líder y la forma en que influye para el logro de un cambio educativo.

Los docentes proporcionaran información muy relevante para conocer su punto de vista con la implementación de un cambio educativo en la labor educativa que viene desempeñando, que beneficios pueden tener sus alumnos y cuales son las estrategias a seguir para lograr que los alumnos se afiancen de los nuevos conocimientos.

Los alumnos son los que directamente saldrán beneficiados o perjudicados en su defecto si los docentes no utilizan las estrategias necesarias para inducir a los educandos a afianzarse de los conocimientos que se impartirán.

Los padres de familia son los que en realidad se darán cuenta si el cambio educativo puesto en práctica esta dando buenos resultados con sus hijos logrando con esto elevar la calidad educativa en la escuela primaria Lázaro Cárdenas.

CAPITULO IV

Análisis y presentación de resultados

En la investigación cualitativa, los investigadores analizan y codifican sus propios datos. Como menciona Taylor y Bogdan (1987) el análisis de los datos es un proceso dinámico y creativo.

Con fundamento en la metodología cualitativa fue precisa la triangulación de fuentes, definida como el uso de varias técnicas de obtención de datos, para llegar a la validación de los conseguidos mediante otros. (Casanova, 1998).

En este sentido Taylor y Bogdan (1987) menciona que la triangulación suele ser concebida como un modo de proteger de las tendencias del investigador y de confrontar y someter a control recíproco relatos de diferentes informantes.

Con la triangulación se puede llevar a cabo la validación de la interpretación del significado de las mediciones, afianza nuestra confianza en los registros realizados.

Sobre la entrevista al director.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el proceso de aplicación de la entrevista al director de la escuela primaria Lázaro Cárdenas (Apéndice A), el cual constaba de 10 preguntas abiertas, que cubrieron los aspectos más importantes relacionados con su gestión educativa. Cada pregunta fue contestada de manera abierta de acuerdo a los conocimientos, habilidades y experiencias del director. Los resultados se dan conforme al orden de las preguntas presentadas:

El profesor manifestó en la pregunta 1 que debemos tener la plena conciencia de realizar nuestro trabajo con ética profesional, asumiendo con responsabilidad los

compromisos. Si como directivos cambiamos la actitud de chambistas, lograremos influir positivamente y lograr cambios educativos. Respecto a las habilidades de un líder (pregunta 2) comentó que la comunicación con el personal docente, se establece por medio del dialogo y la escucha, y que influye la habilidad de saber convencer con argumentos.

En relación a la pregunta 3 respecto a las actitudes del líder, considera que entres éstas debe estar principalmente la de responsabilidad y que se deben tomar en cuenta las opiniones y sugerencias que plantee el personal. Continuando con la pregunta 4 sobre cómo el liderazgo influye para lograr un cambio educativo, afirma que el director es la persona que influye decididamente para el logro de los cambios educativos.

En lo que respecta al logro de la colaboración y el trabajo colegiado en su escuela (pregunta 5) considera que en la escuela existe un buen equipo de trabajo con todos los docentes, hay colaboración y juzga de mayor importancia el hecho de que todos están aprendiendo a resolver cualquier tipo de problemáticas en forma colegiada. También considera que el principal compromiso es realizar el trabajo con empeño, dedicación y cariño (pregunta 6)

En relación a la promoción de la colaboración profesional de los docentes (pregunta 7), manifiesta que por medio de la participación de todos se va asumiendo las responsabilidades según el rol que desempeñe cada integrante. Respecto a los valores del director (pregunta 8), menciona que los valores se demuestran con hechos y con ejemplos, por lo tanto son las personas quienes deben reflejar todo lo positivo.

Respecto a la pregunta 9 sobre la implantación del taller de computación, manifiesta que consideró las opiniones de todos los docentes, y por último respecto a qué lo motiva a buscar la excelencia en sus actividades de gestión pone de manifiesto que el compromiso es consigo mismo, realizar las actividades que competen a su función como director. Sobre todo vivir, reflexionar, experimentar, comprender e ir transformando su propia práctica docente que redunde en beneficio de la educación de nuestros alumnos.

De acuerdo a lo observado en los resultados, lo manifestado por el director sobre las habilidades y actitudes de un líder para lograr un cambio educativo difiere con lo que mencionan Koontz y Weirich (1999) entre las habilidades o capacidades que el directivo debe poseer se encuentran las de: supervisión, control, gestión, motivación, coordinación y comunicación, habilidades que en muchas ocasiones los directivos no poseen o no se preocupan por conocer.

En relación al liderazgo para lograr un cambio educativo destaca la figura del director como responsable directo coincide cuando puntualiza Namó (2003) La función de un directivo de educación debe ser la de un gran líder para el cambio social, para el progreso económico de su comunidad y en formar hombres y mujeres capaces de desear triunfar. Así también destaca el hecho de trabajar como un equipo integrado, lograr un trabajo colaborativo que permita funcionar de manera óptima a la escuela, en este sentido concuerda con lo que menciona Senge (2002, p. 22) “la idea es crear una escuela que aprende, o más precisamente, una escuela, una clase y una comunidad que aprenden”.

Con lo que respecta al cambio educativo sobresale el hecho de querer transformar su práctica para mejorar la calidad educativa y sobre todo que sean los alumnos los más beneficiados, es congruente con lo que propone Fullan y Hargreaves (2000, p. 43) “por nobles, refinadas que puedan ser las propuestas de cambio y mejora, no servirán de nada si los maestros no las adoptan en el aula y si no la traducen en una práctica docente eficaz”

Cuestionario dirigido a docentes

De los 18 cuestionarios que se llevaron a cabo un profesor manifestó que no existe el liderazgo porque se apega a lo oficial, los demás manifestaron que el liderazgo que él ejerce influye de una manera positiva ya que lo hace de una manera motivante para lograr alcanzar los propósitos de algún proyecto a realizar, en el punto dos un profesor comentó que más que habilidades, es necesario ejercer el sentido común, entablar diálogos, ser tolerante y aceptar puntos de vista del colectivo escolar, el resto del personal manifestó que las habilidades que favorece un cambio educativo son las de coordinador, investigador, saber escuchar y mantener una buena comunicación con todos los involucrados al cambio, en la pregunta tres coincidieron en el respeto, la amistad, tolerancia, brindar confianza y seguridad al personal docente, alumnado, padres de familia, en la pregunta cuatro, una sexta parte de los compañeros docentes manifestaron que mas o menos porque en ocasiones comete ciertos errores y el resto opinaron que si por que muestra interés en sacar adelante los trabajos de la institución.

Con lo referente a las responsabilidades básicas del director de la escuela, los profesores manifestaron que son las siguientes: Organizar, coordinar, dirigir, guiar, orientar y conducir fueron las respuesta que vertieron el equipo docente, en el punto número seis, para poder llevar a cabo la construcción del aula de medio tomó la opinión de cada uno de los profesores, llegando de manera unánime de que si fueron tomados en cuenta, en el punto siete todos consideraron que si es importante que funcione el aula de medios, porque ayuda a maestros y alumnos a consultar, investigar, para que los educandos estén al día con la tecnología y de un uso adecuado de la misma, en el punto número ocho los profesores manifestaron que en ocasiones el director tiene la oportunidad de pasar al aula para ver que es lo que en realidad esta haciendo la persona la persona encargada del programa, algunos se manifestaron que aprovechan el tiempo al máximo para que los alumnos se actualicen y se preparen mejor, en el punto número nueve, todos coincidieron en que deben de conocer los programas básicos, como Word, Power Point, para así tener las herramientas necesarias para realizar el trabajo, en la pregunta número diez, todos los profesores contestaron que no, debido a que se utiliza una máquina por 2 o 3 niños y que además el tiempo es muy reducido como para que puedan mostrar sus habilidades, con referente a la pregunta número once los profesores manifestaron que si, porque exhorta al personal a participar en actividades como los cursos, talleres en bien de la educación y en la última pregunta, un compañero manifestó que el director sea mas humanista con todo su personal, que no tenga preferencias y que no sea déspota, mientras, el resto manifestó que siga activo y dinámico y que siga tomando en cuenta el punto de vista del colectivo escolar.

Pregunta	Coincidencias	No coincidencias
1. ¿Cómo influye el liderazgo del director para el logro de un cambio educativo?	17	1
2 ¿Qué habilidades piensa usted que debería de tener un líder educativo para favorecer un cambio educativo en su escuela?	17	1
3. ¿Qué actitudes piensa usted que debería de tener un líder?	18	0
4¿Consideras que la labor educativa desempeñadas por el director es eficiente? ¿por qué?	15	3
5 Cuáles son las responsabilidades básicas del director de la escuela?	18	0
6 ¿Tomó en cuenta sus opiniones y puntos de vista para la implementación del aula de medios?	18	0
7 ¿Consideras importante que funcione el aula de medios? ¿por qué?	18	0
8 ¿El director orienta y supervisa el trabajo en el aula de medios?	15	3
9 Qué necesitan saber los docentes sobre informática y computación, para trabajar con su grupo?	18	0
10 ¿Consideras que una hora de clases a la semana es suficiente para que los alumnos aprendan	0	18

computación? ¿por qué?		
11 El director valora su trabajo como docente y promueve su crecimiento profesional?	18	0
12 ¿Qué sugiere para mejorar su desempeño del directivo en la gestión escolar?	17	1

De acuerdo a lo resultados obtenidos en la tabla, en la primera pregunta diecisiete compañeros coincidieron que el liderazgo que ejerce influye de una manera positiva ya que lo hace de una manera motivante para lograr alcanzar los propósitos de algún proyecto a realizar, y un compañero manifestó que el director no ejerce el liderazgo debido a que se apega a lo oficialista.

Con base a la observación de la tabla, en el punto número dos, diecisiete docentes coinciden en las habilidades que debe de tener el líder educativo para llevar a cabo un cambio educativo en la institución son las de coordinador, investigador, saber escuchar y mantener una buena comunicación con todos los involucrados al cambio, un profesor manifestó que más que habilidades el líder educativo debe de tomar en cuenta los puntos de vista de los compañeros.

Con referente a la pregunta tres, los dieciocho profesores coincidieron en las actitudes que debe de tener un líder es la de respeto, amistad, tolerancia, brindar confianza y seguridad al personal docente, alumnado, padres de familia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta cuatro, quince profesores coinciden en que la labor desempeñada por su director es eficiente, tres profesores no

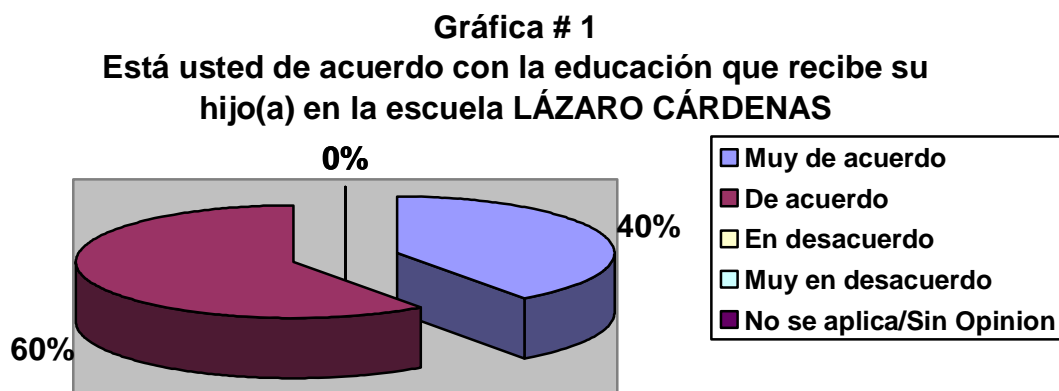
coincidieron argumentando lo siguiente: porque en ocasiones comete errores que tienen consecuencias en la organización del centro de trabajo. En el punto cinco todos los profesores entrevistados coinciden con las responsabilidades básicas que debe de tener el director para tener bien organizada la institución. Con respecto a la pregunta ¿Tomó en cuenta sus opiniones y puntos de vista para la implementación del aula de medios? Los dieciocho profesores coincidieron en que sí fueron consultados en una reunión de consejo técnico para la construcción del aula de medios. El punto siete se analizaron los pros y los contras del funcionamiento del aula de medios ya que la mayoría de los compañeros desconocía el funcionamiento de la misma. En el punto ocho tres profesores no coincidieron porque argumentaron que debido a las múltiples ocupaciones que desempeña el director difícilmente tiene tiempo para pasar a supervisar el trabajo que se realiza en el aula de medios. De acuerdo a lo observado en la tabla los dieciocho docentes coincidieron en que todos deben de conocer los programas básicos, como Word, Power Point, para así tener las herramientas necesarias para realizar el trabajo; en el punto número diez coincidieron en que una hora a la semana no es suficiente para que los alumnos aprendan computación, una de las razones que expusieron es que se utiliza una computadora para dos o tres alumnos de acuerdo a la cantidad de alumnos que tenga el grupo y que además una hora a la semana no es suficiente. En el punto doce, los dieciocho profesores coincidieron en que le director valora su trabajo y que constantemente los invita a participar en los cursos que se promueven en la zona escolar y en el último punto, diecisiete docentes coincidieron que el director siga activo y dinámico y que siga tomando en cuenta el punto de vista del colectivo escolar, un

profesor no coincidió manifestando lo siguiente: que no tenga preferencias y que no sea déspota, que trate a todos los compañeros de la misma manera.

Encuesta a padres de familia

De acuerdo a lo manifestado por lo padres de familia en el primer aspecto se observó que todos los padres de familia están de acuerdo con la educación que reciben sus hijos, en el punto dos los padres de familia coincidieron en que los profesores se preocupan por la educación de sus hijos excepto un padre que no quiso opinar, con lo que respecta a la pregunta numero tres estuvo dividida la participación de los padres ya que once padres manifestaron que la institución no cuenta con los equipos necesarios para trabajar computación y catorce de ellos coincidieron en que la escuela si cuenta con los equipos necesarios, siguiendo con el punto cuatro la mayoría de los padres manifestó que la construcción del aula de medios cumpliría con sus expectativas durante el presente ciclo, en el punto numero cinco todos coincidieron en que es muy importante que la institución cuente con el aula de medios, con referente al punto seis la mayoría de los padres manifestaron que la institución está bien organizada y que se promueve el trabajo colaborativo entre los docentes, mientras que cinco padres no estuvieron de acuerdo, continuando con los resultados obtenidos en la encuesta, en el punto número siete la mayoría de los padres están satisfechos con la educación que reciben sus hijos en la institución, en el punto número ocho están totalmente en desacuerdo en que una hora de taller sea productivo para sus hijos, la totalidad de padres encuestados estuvieron de acuerdo en que los docentes deben de estar preparándose continuamente para el beneficio de ellos mismos y de sus alumnos, en el punto número diez manifestaron que

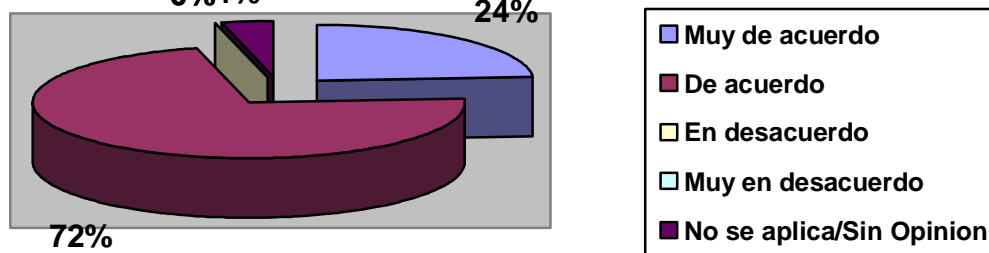
existe un buen ambiente de trabajo entre la planta de docente que labora en la institución, excepto tres padres de familia que no estuvieron de acuerdo, continuando con los resultados obtenidos en la encuesta se pudo observar que una gran mayoría de los padres encuestados manifestaron que si toman en cuenta sus puntos de vista cuando se requieran, en el punto doce todos dijeron que existe una buena relación entre padres y maestros y como último punto coincidieron en que el papel del director es importante en la gestión de la escuela.



En relación a lo manifestado por lo padres de familia en el primer aspecto se observó que el 60 % los padres de familia están muy de acuerdo con la educación que reciben sus hijos y el 40 % de acuerdo, en esta gráfica es ostensible que los padres de familia se sienten satisfechos por el aprendizaje que reciben sus hijos por

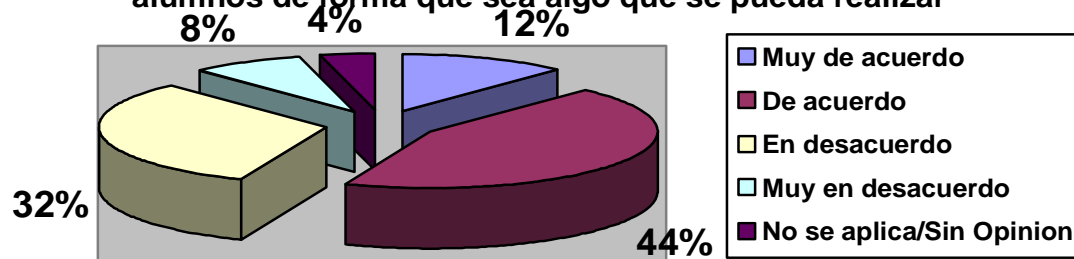
profesores

Gráfica # 2
Los maestros de esta escuela están interesados por la educación de su hijo (a)

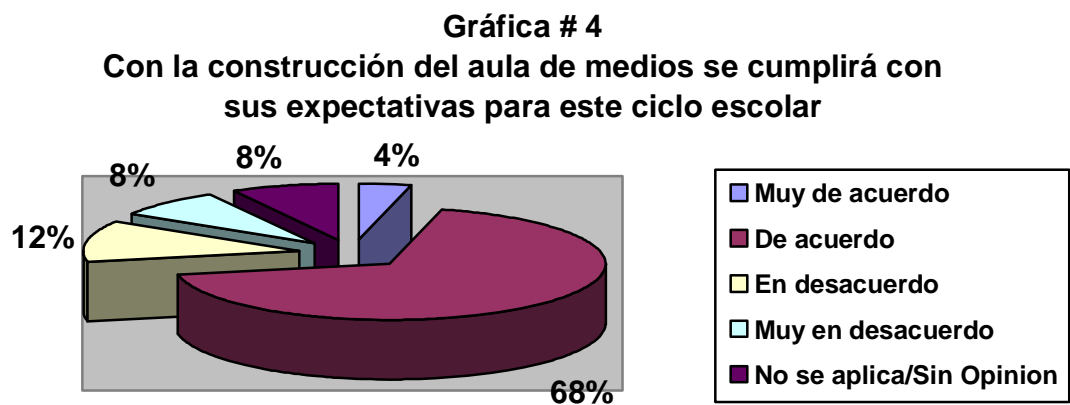


En el punto dos, el 24 % de los padres de familia coincidieron en estar muy de acuerdo en que los profesores se preocupan por la educación de sus hijos, el 72 % de acuerdo, excepto el cuatro por ciento de los padres no quiso opinar

Gráfica # 3
Cree que la escuela cuenta con los medios necesarios para fomentar la clase de computación en los alumnos de forma que sea algo que se pueda realizar



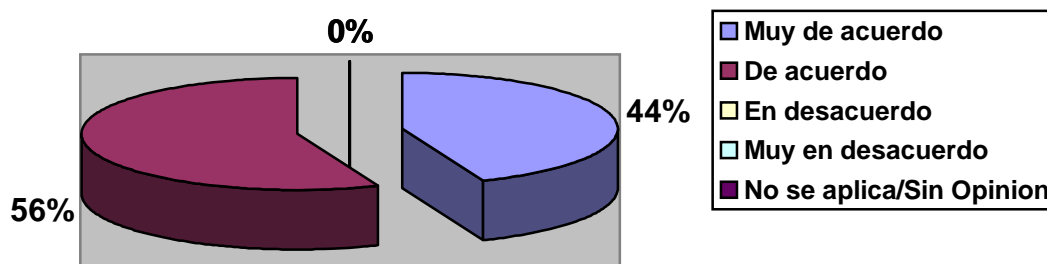
Con lo que respecta a la pregunta numero tres estuvo dividida la participación de los padres ya que el 12 % manifestaron estar muy de acuerdo en que la institución cuenta con los equipos necesarios para trabajar computación , 44 % estuvo de acuerdo, el 32 % de los padres encuestados manifestaron estar en desacuerdo en que la institución cuente con los medios suficientes para fomentar la clase de computación, el 8 % dijo estar muy en desacuerdo en que la escuela si cuenta con los equipos necesarios y un 4 % se mantuvo al margen no dando su punto de vista.



Si observamos la gráfica cuatro el 4 % de los padres de familia están muy de acuerdo en que la construcción del aula de medios cumplirá con sus expectativas, mientras que el 68 % están de acuerdo en que se cumplirán sus expectativas con la construcción del aula de medios; el doce por ciento no están de acuerdo en que la mayoría de los padres manifestó que la construcción del aula de medios cumpliría con

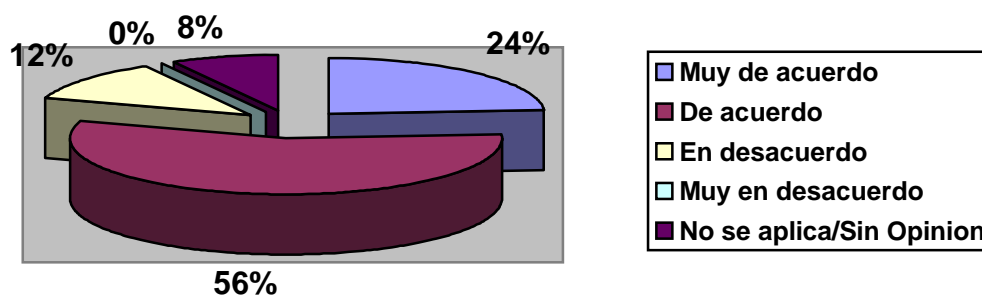
sus expectativas durante el presente ciclo 8 padres de familia están muy en desacuerdo y el 8 por ciento no dio su punto de vista.

Gráfica # 5
Considera importante que funcione el aula de medios



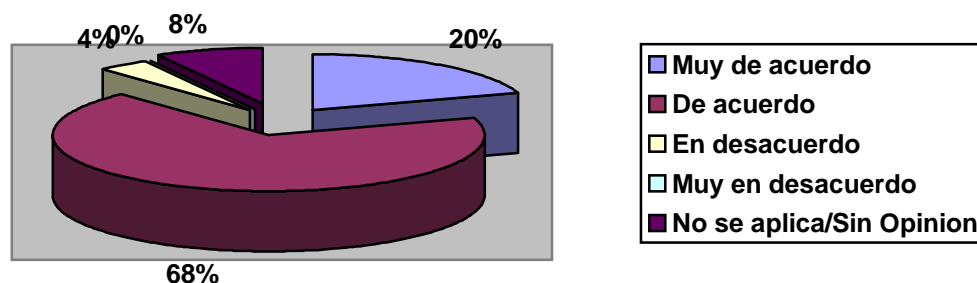
De acuerdo a lo observado en el punto cinco el 44 % de los padres de familia estuvieron muy de acuerdo en lo importante que es que funcione el aula de medios en la institución y el 56 % de los padres encuestados consideraron importante la función de el aula de medios en la institución.

Gráfica # 6
La institución está bien organizada y todos (director, maestros y padres de familia) trabajan en equipo



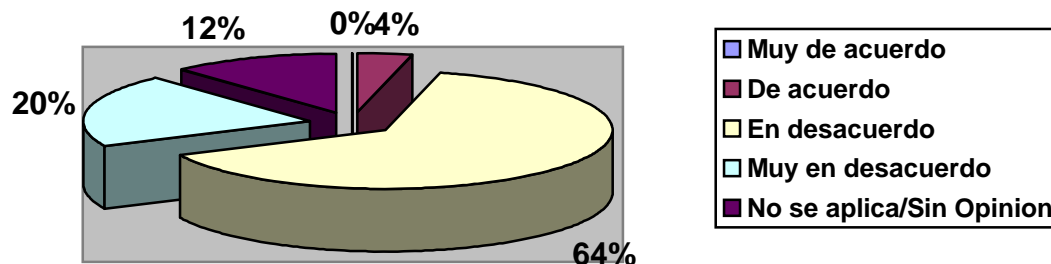
El 24 % de los padres de familia manifestaron estar muy de acuerdo en que los compañeros que trabajan en la escuela primaria Lázaro Cárdenas trabajan en equipo, que existe un buen compañerismo, el 56 % de los encuestados estuvieron de acuerdo en que la institución está bien organizada y entre todos los involucrados en el proceso enseñanza y aprendizaje de nuestro alumno se desenvuelven en un ambiente tranquilo y donde todos están dispuestos a ayudarte.

Gráfica # 7
Está tranquilo y satisfecho con la educación que hasta el momento se le ha dado a su hijo(a)



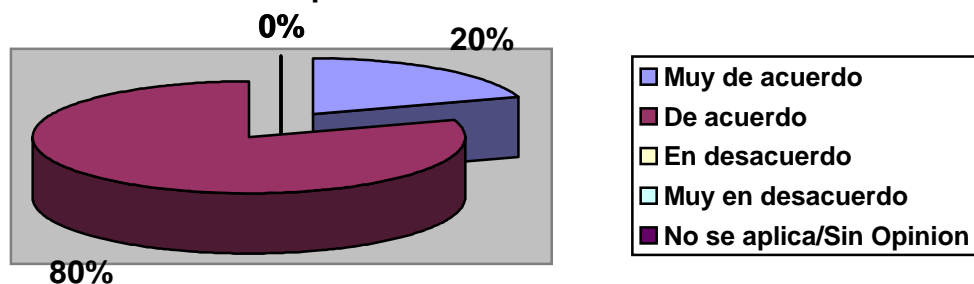
De acuerdo a lo observado en los resultados que arrojó la encuesta el 20 % de los padres de familia están muy de acuerdo con la educación que sus hijos han recibido hasta el momento, el 68 % estuvieron de acuerdo y satisfecho con la educación que hasta el momento se le ha dado a su hijo.

Gráfica # 8
Considera que una hora a la semana es suficiente para que su hijo aprenda computación



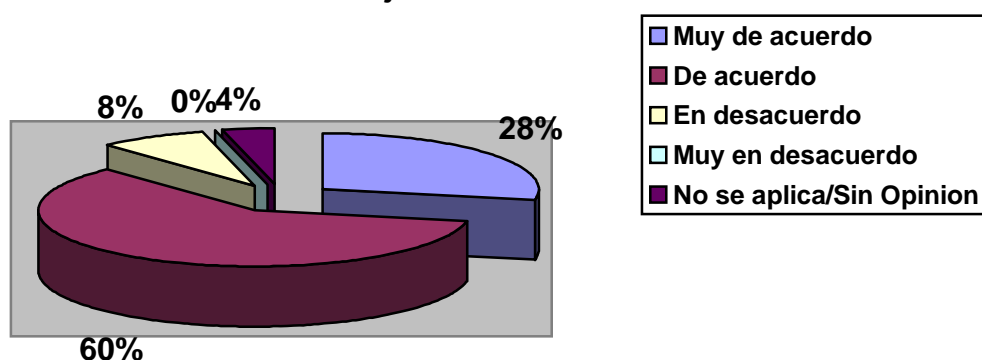
De acuerdo a los resultados arrojados el 4 % esta de acuerdo en que una hora a la semana es suficiente para que su hijo aprenda computación, mientras que el 64 % manifestaron su desacuerdo en que una hora sea suficiente para que sus hijos adquieran los conocimientos básicos de computación, el 20 % de los padres estuvo muy en desacuerdo y el 12 % de los padres no quisieron dar su punto de vista y se mantuvieron al margen de la pregunta.

Gráfica # 9
Considera importante que los docentes se estén preparando y actualizando continuamente para mejorar el proceso educativo



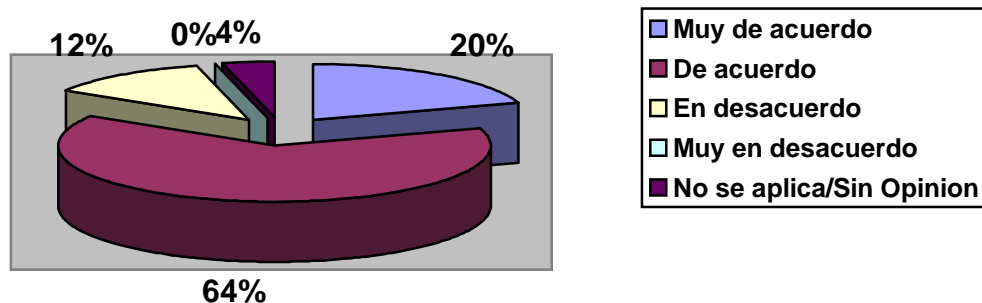
La gráfica nueve se observa de acuerdo a los resultados que el 20 % de los padres de familia están muy de acuerdo en que los docentes se estén preparando y actualizando continuamente para mejorar el proceso educativo y el 80 % esta de acuerdo en que los docentes que imparten educación a sus hijos, estén preparándose y actualizándose constantemente para mejorar el proceso educativo.

Gráfica # 10
El ambiente de trabajo de la escuela es armónico



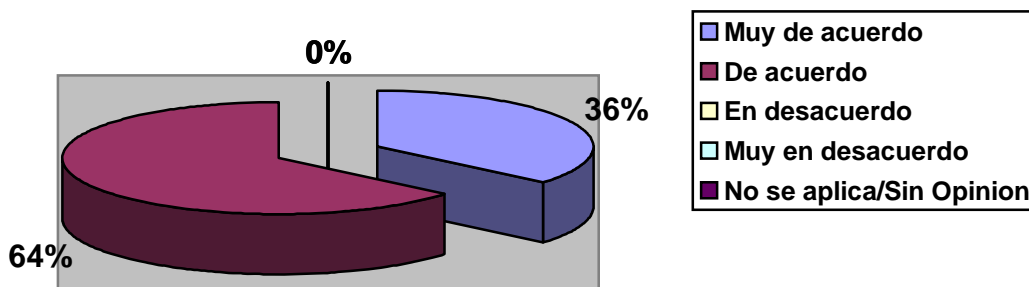
De acuerdo a los resultados arrojados en la gráfica se pudo observar que el 28 % manifestó estar muy de acuerdo que el ambiente que se vive en la escuela es armónico, y el 60 % está de acuerdo con el ambiente de trabajo que se vive en la escuela, el 8 % de los padres encuestados manifestaron que no están de acuerdo con el ambiente que se vive en la escuela y el 4 % de los padres se abstuvo de opinar.

Gráfica # 11
Le permiten expresar sus ideas y sugerencias cuando así se requiere



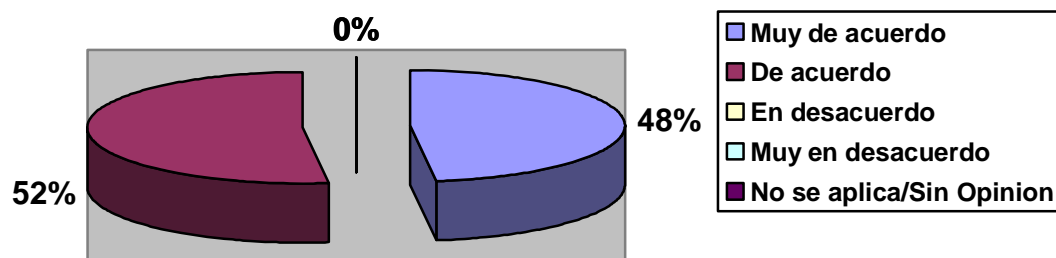
De acuerdo a lo observado en la gráfica once se pudo notar que el 20 % de los padres de familia encuestados manifestaron estar muy de acuerdo en que se les toma en cuenta para expresar sus ideas y sugerencias cuando así se requiera, mientras que el 64 % de los entrevistados estuvo de acuerdo en que si son tomados en cuenta, mientras que el doce % estuvieron en desacuerdo y el 4 % no opino con respecto a este punto.

Gráfica # 12
Las relaciones que mantiene con los docentes es agradable



En el punto número 12 el 36 % de los padres de familia de la escuela primaria Lázaro Cárdenas manifestaron que los docentes de la institución se llevan muy bien y el 64 % dijo estar de acuerdo en cuanto a las relaciones que mantienen con los docentes es agradable.

Gráfica # 13
¿Creé usted que el papel del director es importante en la gestión de la escuela



Los entrevistados opinaron en un 52% estar de acuerdo que el trabajo de los directores es importante para el logro de una buena gestión así, como un 48% también lo calificó como Muy Bueno, por lo que puede concluirse que para el buen funcionamiento de una institución es necesario que el director brinde una gestión de calidad.

La observación a los alumnos

1.- Muestra interés en las actividades planteadas por la maestra.

Los niños no muestran interés a lo que ya tiene planeado, ellos llegan con ganas de prender la computadora y ponerse a jugar, cosa que no se les permite.

2.- Desarrolla las habilidades intelectuales, de observación, elaboración de preguntas, aventurar respuestas y proponer formas de comprobación en las clases.

En este punto se observó que los alumnos ponen de manifiesto sus habilidades intelectuales, al observar detenidamente los pasos que la maestra les va indicando, así mismo, hacen preguntas sobre la utilización de las computadoras, en este apartado los alumnos muestran bastante interés por aprender a como interactuar con las computadoras

3.- Realiza las actividades que la maestra propone.

Cuando la maestra tiene algunos apuntes en el pizarrón para que los niños lo copien se enfadan porque lo que quieren es jugar con la computadora, a ellos no les interesa que es un ratón, CPU, monitor, lo que desean es ponerlos a interactuar con las computadoras.

4.- Participa activamente en las actividades.

De acuerdo al punto cuatro del (anexo d) los niños participan activamente cuando interactúan con la computadora o cuando la maestra les pone una dinámica de integración al grupo, pero si se trata de copiar algún texto manifiestan que mejor se queden a trabajar con su maestra en el salón de clases porque es lo que hacen allá.

5.- Le gusta que la maestra utilice la tecnología en sus clases.

Les encantó que la maestra haya utilizado la computadora durante el desarrollo del taller

6.- Cumple con las actividades que la maestra indica al momento de utilizar la tecnología.

En ocasiones ya que hay veces se distraen con los juegos que vienen en la computadora

7.- Mantuvo el interés durante el uso de los recursos tecnológicos.

Si

8.- Las propuestas de evaluación sugeridas por la maestra son realizadas.

En ocasiones porque debido al tiempo algunas veces no alcanzan a culminar con las actividades

CAPITULO V

Conclusiones y Recomendaciones

Se presenta a continuación algunas aseveraciones con relación a los resultados obtenidos durante la investigación centrada en las habilidades directivas del líder educativo de la primaria Lázaro Cárdenas, requeridas para la implantación de un cambio educativo en el área tecnológica:

El director de la escuela juega un rol importante, asume con responsabilidad y compromiso su función, situación que se refleja en los cambios logrados en la institución educativa. Así como también muestra interés y profesionalismo al lograr la integración de un equipo de trabajo para mejorar la calidad del servicio. En congruencia con lo que puntualiza Namó (2003, p. 97)

La función de un directivo de educación debe ser la de un gran líder para el cambio social, para el progreso económico de su comunidad y en formar hombres y mujeres capaces de desear triunfar; no el buscar la formación de hombres y mujeres condenados al fracaso, a la mediocridad.

En relación a su papel como líder educativo es reconocido por su visión centrada y dinamismo por el colectivo docente y padres de familia, mismo que le ha llevado a ser uno de los directivos más destacados de la zona escolar, lo cual va de acuerdo a lo que menciona De Bevoise (citado en Gary y Tomas, 1999) el liderazgo de la educación significa aquellas acciones que asume un director, acciones llevadas a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los docentes, y unas condiciones para el aprendizaje y unos resultados en los educandos,

afines a los deseados, este liderazgo es eficaz en medida en que los objetivos generales se alcancen.

Otro aspecto relevante es que muestra iniciativa y logra motivar a su personal para asistir a cursos de actualización y preparación impartidos por distintas dependencias, hecho que beneficia a la comunidad escolar. Coincide con lo que menciona De Vicente (2001) cuando refiere que los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen la capacidad de motivar, de conformar una cultura organizacional y de formar un ambiente favorable para el cambio organizacional.

De acuerdo a lo manifestado por su personal docente reconocen que es un buen administrador, organizador, coordinador y sobre todo que orienta. También que pone en práctica valores como respeto, amistad, tolerancia y algo primordial es la confianza que brinda a toda la comunidad escolar. A este respecto converge con Nanus (citado en Boyett y Boyett, 2003) al hacer mención de la megahabilidad altos niveles de integridad que es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

Los docentes consideran que es fundamental la implementación del aula de medios, pues permite que se tenga los conocimientos requeridos para responder a las exigencias que la actual sociedad demanda. Además reconocen que les hace falta conocer los fundamentos básicos referentes al uso de las tecnologías pues argumentan que no tienen los elementos necesarios para realizar el trabajo. También exponen su inconformidad respecto al tiempo destinado en el aula de medios pues aseguran que una hora no es suficiente para el desarrollo de las actividades, además surge la otra limitante

el hecho de no contar con suficientes máquinas pues obliga a trabajar a dos o tres niños en cada una, situación que genera distracción y poco avance en el logro de los objetivos. Como puntualiza González, G. y Kriscautzky, M. (2005) al mencionar que para participar de los avances del conocimiento y para desenvolverse con éxito en la sociedad, es necesario estar alfabetizado en el uso de las tecnologías. La mejor manera de alfabetizar a los niños en el manejo de las herramientas tecnológicas, es involucrarlos en su uso.

Con relación a lo expuesto por los padres de familia se observa que están de acuerdo con la educación que reciben sus hijos y que los docentes muestran interés por realizarlo de buena manera.

Sin embargo manifiestan ciertas discrepancias respecto a que la institución no cuenta con los medios requeridos para dar clases de computación, respecto a computadoras, tiempo. Aun así reconocen la importancia de que funcione el aula de medios. Algo significativo que se nota es en relación a la preparación y actualización constante que deben tener los docentes pues lo consideran primordial así como el papel del directivo.

Los padres de familia de la escuela primaria Lázaro Cárdenas manifiestan para que exista un buen funcionamiento de una institución es necesario que el director brinde una gestión de calidad. A este respecto De Vicente (2001) hace mención que el liderazgo administrativo pone su énfasis en las funciones, tareas y conductas de los líderes. En este modelo la gestión funciona para refinar el sistema y para hacer un seguimiento de su utilización con la finalidad de asegurarse de que los empleados hagan

lo que se espera de ellos, que sus resultados estén subordinados al sistema y, en el caso de la institución, la mejor enseñanza está a prueba del docente.

Con relación a los alumnos se observó que tienen mucho interés por interactuar con las computadoras sin embargo no se cuenta con un titular del taller de tecnología lo que genera que los alumnos no le pongan mucha atención a la persona que presta su servicio social en el aula de medios.

Entonces el implementar un cambio educativo, en este caso ubicado en el área tecnológica el éxito o fracaso depende en gran medida de su aplicación, además de que se requiere de ciertos aspectos fundamentales como son: el liderazgo del director, el compromiso y responsabilidad del colectivo docente, el apoyo decisivo de los padres de familia así como el interés de los alumnos. Como puntualiza Fullan y Hargreaves (2000, p. 43) “por nobles, refinadas que puedan ser las propuestas de cambio y mejora, no servirán de nada si los maestros no las adoptan en el aula y si no la traducen en una práctica docente eficaz”

Por lo que se puede concluir que el director de la escuela es un buen líder pues ha logrado cambios trascendentales en la institución, así como la de saber motivar a los docentes para inducirlos hacia una preparación profesional constante y que ésta se vea reflejada en el aprendizaje de los alumnos, como lo menciona Davis y Thomas (1999) el director sienta las bases, ofrece los medios y da autoridad a los docentes responsables para que pongan en práctica el plan, crea el ambiente propicio, facilita actividades de formación permanente en técnicas de enseñanza eficaz, contribuye el construir y a

poner en práctica nuevos planes y programas, controla, supervisa y evalúa los resultados, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Se percibe que el liderazgo ejercido por el director de la escuela primaria Lázaro Cárdenas influye de un modo positivo, poniendo en práctica actitudes que generan un ambiente de confianza y motivación para alcanzar los propósitos de algún proyecto a realizar.

El éxito del liderazgo lo determina la cohesión, comunicación, integración y motivación del grupo. El liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.

También se observó que el aula de medios no funciona favorablemente debido a la falta de herramientas tecnológicas, la falta de capacitación de los docentes y de un titular responsable del aula.

La rapidez en el avance de la tecnología es un desafío sobre el que tenemos que trabajar para controlar y evitar que nuevamente la sociedad permita el atraso del sistema educativo

Algunas recomendaciones para el mejor desempeño del líder educativo son:

Tener la plena conciencia de realizar su trabajo con ética profesional, asumiendo con responsabilidad los compromisos. Si como directivos cambiamos la actitud de chambistas, lograremos influir positivamente y alcanzar cambios educativos. Respecto a las habilidades de un líder debe de existir una buena comunicación con el personal docente, por medio del diálogo, saber escuchar y poseer la habilidad de saber convencer con argumentos.

Se hace necesario que el líder educativo asuma actitudes principalmente de responsabilidad y que se deben tomar en cuenta las opiniones y sugerencias que plantee el personal para realizar cualquier tipo de actividades en beneficio de la comunidad escolar.

Las habilidades que debe de tomar en cuenta un líder educativo para llevar a cabo un cambio educativo en la institución son las de coordinador, investigador, saber escuchar y mantener una buena comunicación con todos los involucrados al cambio

Algunas recomendaciones de mejora para lograr el funcionamiento adecuado del aula de medios son:

Es necesario que el director supervise de manera más específica el funcionamiento del aula de medios, como el principal responsable en la escuela, motive al personal docente para que se inscriban en cursos de computación, que tome en cuenta las sugerencias que le hace ver el colectivo. Como puntualiza Davis y Thomas (1999) cuando se observan a los profesores en el aula y ofrece una retroalimentación positiva y constructiva, con el propósito de solucionar problemas y mejorar la instrucción.

Que el directivo gestione ante las autoridades correspondientes para que se equipe el aula de medios de acuerdo a las necesidades de la misma, así como la de solicitar al personal capacitado para que se haga responsable del aula de medios.

Que los docentes se actualicen y preparen permanentemente para estar a la vanguardia en el uso de las tecnologías que se vienen incorporando en el ámbito educativo.

Es necesario hacerle un seguimiento y evaluación al funcionamiento del aula de medios con el propósito de alcanzar óptimos resultados y mejorar la calidad en la educación.

Que las autoridades educativas doten de computadoras necesarias para un mejor desarrollo de las actividades propuestas.

Se requiere de personas especializadas en el área tecnológica para asesorías en caso de fallas técnicas del equipo.

APENDICE A

Entrevista al director de la escuela

Esta entrevista tiene como objetivo conocer su punto de vista en relación a su gestión escolar.

Instrucciones: Responda las siguientes preguntas, según su criterio. Le solicito contestar de manera honesta.

1. ¿Qué perfil debe tener un líder educativo que pretenda influir positivamente en el logro de un cambio educativo?
2. ¿Qué habilidades considera más importante en un líder educativo, para favorecer un cambio en la escuela?
3. ¿Qué actitudes considera más importante en un líder educativo, para favorecer un cambio en la escuela?
4. ¿Cómo influye el liderazgo del director para el logro de un cambio educativo?
FAVOR DE EXPLICAR CON DETALLE SU RESPUESTA A ESTA PREGUNTA.
5. ¿Ha logrado en su escuela la colaboración y el trabajo colegiado?
6. ¿Cuáles son los compromisos laborales que es necesario asumir para ofrecer un servicio regular como escuela?
7. ¿Cómo promueve la colaboración profesional de los docentes y personal de apoyo?
8. ¿Qué conductas y ejemplos demostrarán mejor sus valores como director?
9. ¿Cómo logró involucrar al personal en la implantación del taller de computación?
10. ¿Qué lo motiva a buscar la excelencia en sus actividades de gestión?

APÉNDICE B

CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES

Objetivo: Conocer su opinión para analizar si en realidad el director ejerce su liderazgo en la escuela.

1. ¿Cómo influye el liderazgo del director para el logro de un cambio educativo?
2. ¿Qué habilidades piensa usted que debería de tener un líder educativo para favorecer
3. ¿Qué actitudes piensa usted que debería de tener un líder?
4. ¿Consideras que la labor educativa desempeñadas por el director es eficiente? ¿por qué?
5. ¿Cuáles son las responsabilidades básicas del director de la escuela?
6. ¿Tomó en cuenta sus opiniones y puntos de vista para la implementación del aula de medios?
7. ¿Consideras importante que funcione el aula de medios? ¿por qué?
8. ¿El director orienta y supervisa el trabajo en el aula de medios?
9. ¿Qué necesitan saber los docentes sobre informática y computación, para trabajar con su grupo?
10. ¿Consideras que una hora de clases a la semana es suficiente para que los alumnos aprendan computación? ¿por qué?
11. ¿El director valora su trabajo como docente y promueve su crecimiento profesional?
12. ¿Qué sugiere para mejorar su desempeño del directivo en la gestión escolar?

APENDICE C

ENCUESTA APLICADA A LOS PADRES DE FAMILIA

Objetivo: Recabar información para identificar su sentir con respecto al servicio prestado.

Instrucciones: El siguiente cuestionario se contestará de acuerdo con la siguiente clave, tachando la que mejor se sujete a su respuesta o apreciación personal.

1= muy de acuerdo
 2= De acuerdo
 3= En desacuerdo
 4= muy en desacuerdo
 Na/so= No se aplica/ sin opinión

Nombre del padre de familia _____ Fecha: _____

1	Está usted de acuerdo con la educación que recibe su hijo(a) en la escuela LAZARO CARDENAS	1	2	3	4	na/so
2	Los maestros de esta escuela estas interesados por la educación de su hijo(a)					
3	Cree que la escuela cuenta con los medios necesarios para fomentar la clase de computación en los alumnos de forma que sea algo que se pueda realizar					
4	Con la construcción del aula de medios se cumplirá con sus expectativas para este ciclo escolar					
5	Considera importante que funcione el aula de medios					
6	La institución está bien organizada y todos (director, maestros y padres de familia) trabajan en equipo					
7	Está tranquilo y satisfecho con la educación que hasta el momento se le ha dado a su hijo(a)					
8	Considera que una hora a la semana es suficiente para que su hijo aprenda computación-					
9	Considera importante que los docentes se estén preparando y actualizando continuamente para mejorar el proceso educativo					
10	El ambiente de trabajo de la escuela es armónico					
11	Le permiten expresar sus ideas y sugerencias cuando así se requiere					
12	Las relaciones que mantiene con los docentes es agradable					
13	¿Cree usted que el papel del director es importante en la gestión de la escuela					

APENDICE D GUIA DE OBSERVACIÓN AL ALUMNO

1.- Muestra interés en las actividades planteadas por la maestra.

Los niños no muestran interés a lo que ya tiene planeado, ellos llegan con ganas de prender la computadora y ponerse a jugar, cosa que no se les permite.

2.- Desarrolla las habilidades intelectuales, de observación, elaboración de preguntas, aventurar respuestas y proponer formas de comprobación en las clases.

En este punto se observó que los alumnos ponen de manifiesto sus habilidades intelectuales, al observar detenidamente los pasos que la maestra les va indicando, así mismo, hacen preguntas sobre la utilización de las computadoras, en este apartado los alumnos muestran bastante interés por aprender a como interactuar con las computadoras

3.- Realiza las actividades que la maestra propone.

Cuando la maestra tiene algunos apuntes en el pizarrón para que los niños lo copien se enfadan porque lo que quieren es jugar con la computadora, a ellos no les interesa que es un ratón, CPU, monitor, lo que desean es ponerlos a interactuar con las computadoras.

4.- Participa activamente en las actividades.

De acuerdo al punto cuatro del (anexo d) los niños participan activamente cuando interactúan con la computadora o cuando la maestra les pone una dinámica de integración al grupo, pero si se trata de copiar algún texto manifiestan que mejor se queden a trabajar con su maestra en el salón de clases porque es lo que hacen allá.

5.- Le gusta que la maestra utilice la tecnología en sus clases.

Les encantó que la maestra haya utilizado la computadora durante el desarrollo del taller

6.- Cumple con las actividades que la maestra indica al momento de utilizar la tecnología. En ocasiones ya que hay veces se distraen con los juegos que vienen en la computadora

7.- Mantuvo el interés durante el uso de los recursos tecnológicos.

Si

8.- Las propuestas de evaluación sugeridas por la maestra son realizadas.

En ocasiones porque debido al tiempo algunas veces no alcanzan a culminar con las actividades

Referencias

- Boyett, J.H & Boyett, J.T (1999) *Hablan los Gurús*. Barcelona: Norma.
- Casanova, M. (1998) *La evaluación educativa*. México. D.F. SEP.
- Davis, G. y Thomas, M. (1999) *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. Madrid: La Muralla.
- De Vincent, P. (2001) *Viaje al centro de las Instituciones Educativas*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Fullan, M. y Hargreaves, A. (2000) *La escuela que queremos; los objetivos por los que vale la pena luchar*. México. D.F. SEP.
- Fullan, M.G & Stiegelbauer, S (2003) *El cambio educativo: Guía de Planeación para maestros* (M.E. Moreno, Candejas, Traducción) México, D.F.: Trillas
- González, G. y Kriscautzky, M. (2005) *Por qué usar las tecnologías informáticas en la enseñanza básica*. Consultado el 15 de noviembre de 2005 en: <http://www.enterate.unam.mx/>
- Grinberg, J. (1999) *Desafíos y posibilidades para la educación. El papel del docente líder*. Consultado el 24 de noviembre de 2005 en: <http://www.utdt.edu/eduforum/ensayo4.htm>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (1998) *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill
- Koontz, H. y Wehrich, H. (1999) *Administración una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Namo, G. (2003) *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México, D.F. SEP
- Perrenoud, P. (2004) *Competencias para enseñar*. México: SEP. Graó de Irif, S.L
- Tamayo, M. (1996). *El proceso de la investigación científica*. (3ª. ed.) D. F., México: Limusa.
- Taylor, S. Y Bogdan, R. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona. Paidós

Torres, G. (2004) *El liderazgo en la función directiva escolar*. Consultado el 24 de noviembre del 2005.

<http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug31/opinion3.html>

Senge, P. (1998) *La quinta disciplina*. México: Granica.

Senge, P. Cambron, N. McC., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. & Kleiner, A. (2002). *Escuelas que Aprenden: Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia, y todos los que se interesen en la educación*. Colombia, Bogotá. : Norma.

Stake. R. E. (1999) *Investigación con estudios de casos*. Madrid, España. Morata.

Currículo Vitae

Zabulón Castillejos López es originario de El Espinal, Oaxaca. Tiene 40 años; casado, con una hija. Es egresado en el año de 1984 de la Escuela Normal Urbana Federal del Istmo de Tehuantepec, como profesor de educación primaria, en el 2000 termina la licenciatura de educación primaria en la Universidad Pedagógica Nacional, en la subse de ciudad Ixtepec, Oaxaca, en el 2003 termina la maestría en administración de instituciones educativas en la Universidad Lasalle Benavente en Puebla, se ha desempeñado como maestro de grupo primaria durante 15 años y 6 como director técnico sin grupo en la Zona escolar 053, en la comunidad de Puerto Ángel, Pochutla, Oaxaca.