

**SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**

UNIDAD UPN 098 D. F. ORIENTE

**UNIVERSIDAD  
PEDAGOGICA  
NACIONAL**

**EL LIDERAZGO Y LA FUNCION DIRECTIVA  
EN EL JARDIN DE NIÑOS**



T E S I N A  
MODALIDAD ENSAYO  
PRESENTADA POR:  
MARIA NARDA RUBI AYALA CASILLAS

ASESOR: PROFR. LUIS REYES GARCIA

MEXICO, D.F.

FEBRERO 2000

## DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

México, D.F. a 20 de Febrero del 2000.

**C. PROFR. (A) MARIA NARDA RUBI AYALA CASILLAS  
P R E S E N T E .**

En calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado: **“EL LIDERAZGO Y LA FUNCION DIRECTIVA EN EL JARDIN DE NIÑOS ”** opción **TESINA EN LA MODALIDAD DE ENSAYO** ; manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorable su trabajo y se le autoriza a proceder a la impresión, así como presentar su examen profesional.

**A T E N T A M E N T E  
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”**

**PROFR. GONZALO A. GONZALEZ LLANES  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN**



GAGLL/sfg\*

## **A G R A D E C I M I E N T O S**

### **A MIS HIJOS JAVIER Y GABRIEL:**

Por haberme permitido ocupar en este trabajo, el tiempo y dedicación que les correspondía, por ser el eje que motivan plenamente mi ser, por el apoyo e impulso que me dan día con día y sobre todo porque es una forma de demostrarles que son lo que más amo en la vida.

### **VICKY:**

A mí pequeña hija a quien tanto quiero,  
por su cariño.

### **A MI MADRE:**

Por el apoyo y amor que siempre  
me ha dado.

**A MIS HERMANOS:**

Por el inmenso cariño que nos une. En especial a Javier Raúl quien en todo momento me ha brindado palabras de aliento y me ha apoyado en forma incondicional para salir adelante.

**LUIS EDUARDO:**

Por el amor, comprensión y palabras de aliento brindadas a lo largo de estos años de estudio.

**BETY:**

Gracias por tu apoyo.

**AL PROFESOR LUIS REYES G:**

A quien le debo en gran parte la culminación de este proyecto y el que haya contribuido a incrementar mi acervo cultural, haciéndome crecer más como ser humano.

**A LOS PROFESORES DE LA U.P.N.:**

Quienes contribuyeron en mi formación y superación profesional.

A todas las personas que de alguna manera contribuyeron a la culminación de este escrito.....**GRACIAS.**

## INDICE

INTRODUCCION.....	1
DESARROLLO:	
I. EL LIDERAZGO.....	3
1.1 PERSONALIDAD Y ESTILOS DE LIDERAZGO.....	6
1.2 GRUPO DE TRABAJO Y COOPERACION:ELEMEN- TOS CLAVE PARA EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO.....	12
II. LA FUNCION DIRECTIVA EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES.....	18
2.1 LAS INSTITUCIONES ESCOLARES.....	18
2.2 LIDERAZGO Y DIRECCION EN EL CONTEXTO DEL JARDIN DE NIÑOS.....	26
2.3 OBSTACULOS PARA EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO ESCOLAR EN EL JARDIN DE NIÑOS.....	34
CONCLUSIONES.....	43
BIBLIOGRAFIA.....	46

## INTRODUCCION

En los últimos años las discusiones en torno al problema de la modernización educativa han tocado distintos aspectos en relación a la estructuración y práctica de la institución escolar y, específicamente de la escuela. Uno de esos aspectos tiene que ver con la forma como se dirige la escuela hoy día. Al hablar de dirección hacemos referencia a los mecanismos bajo los cuales se constituyen los liderazgos y a las formas como se ejercen en la práctica.

En la presente tesina bajo la modalidad de ensayo reflexionamos sobre el tema del liderazgo en el contexto del Jardín de Niños. Asumimos aquí que este es un factor clave para encausar todos aquellos procesos que tienen que ver con la mejora a la calidad de la educación, por tal motivo, es fundamental entender que está sucediendo con ello al interior del Jardín de Niños.

Pensamos que, por muchos años, la figura del líder-director en los Jardines de Niños ha sido, la mayoría de las veces, improvisada y manipulada. Por lo anterior, se pretende hacer un balance crítico de la forma como se conceptualiza y practica el liderazgo en los Jardines de Niños, a la vez que busca señalar algunas soluciones a los vicios del liderazgo en estos espacios de la educación básica.

Primero exponemos una conceptualización sobre el liderazgo y sus estilos o formas de operacionalizarse, enseguida analizamos el pa-

pel de éste en el contexto de la Institución escolar, para después revisar cómo se construye y practica en el contexto del Jardín de Niños.

Finalmente, hacemos una reflexión sobre los obstáculos para el ejercicio del liderazgo desde nuestra experiencia profesional y por último presentamos algunas sugerencias y/o alternativas para que nos ayuden a ser mejores directores-líderes.

# I

## EL LIDERAZGO

En el presente apartado se exponen las aportaciones de algunos autores para definir el tema del liderazgo. Se trata de recuperar las distintas perspectivas teóricas que definen y conceptualizan al liderazgo como un fenómeno común a todo tipo de grupos.

Partiendo del significado etimológico del término podemos mencionar que:

La palabra LIDER proviene de un ANGLICISMO (del término inglés Leader) que significa GUIAR – DIRIGIR.<sup>1</sup>

Por lo tanto, podemos decir que líder es la persona que influye, dirige y guía a un grupo de personas hacia el logro de los propósitos establecidos por ellos. Entre algunas de las acepciones más importantes que sobre el fenómeno del liderazgo podemos ubicar, se encuentran las siguientes:

La Piere y Farnsworth piensan que el liderazgo "es un comportamiento que afecta el comportamiento de otras personas más de lo que afecta el comportamiento de estos al del líder ya que éste último es el modelo a seguir... el líder es quien sugiere el camino."<sup>2</sup>

"Líder es un requerimiento cultural de toda organización que se desarrolla y consolida mediante el uso inteligente y consciente de una se-

<sup>1</sup> Diccionario de las Ciencias de la Educación. Ed. Santillana, Madrid, España, 1983, Pág. 71.

<sup>2</sup> W. H. H. SPROTT. Et al. Psicología y Sociología del Líder. Paidós, Buenos Aires, 1973, Pág. 10.

rie de facultades de pensamiento, imaginación, interacción social igualitaria, trabajo en equipo y persuasión”<sup>3</sup>

“Líder es quien tiene la habilidad de motivar e inspirar a sus subalternos”.<sup>4</sup>

Como se puede apreciar en estos conceptos líder es el nombre que se le da al sujeto que influye en el comportamiento de los demás.

En todo grupo social, sin importar si es grande o pequeño, ni cual sea su origen, existe un líder. Este desempeña un rol definido dentro del mismo. Por lo general, el líder tiene la capacidad de rescatar todos los intereses, necesidades y actitudes de los integrantes para conducirlos hacia el logro de las metas que se propusieron. Se trata de una conducción en la que el líder ha de mantenerse fiel a los intereses del grupo. Por ello, no sería válido que las acciones de dirección por parte del líder fueran el resultado de un conjunto de acciones unilaterales por encima del grupo.

Desafortunadamente, hay ocasiones en las que el líder no conduce al grupo como la mayoría de sus miembros desearía. Esto se debe a varios factores entre los que podemos mencionar: la falta de integración grupal, la ausencia de actitudes de cooperación, la competencia entre los miembros del grupo, las actitudes negativas que se despliegan por parte de los miembros, etc,. Por otro lado, estos obstáculos se hacen más difíciles de superar si consideramos que no existen, en estricto sen-

---

<sup>3</sup> Idem. Pág. 11.

<sup>4</sup> Gobierno del Estado de Michoacán. Subdirección de Capacitación y Relaciones Laborales: Curso Liderazgo en Calidad, México, 1990, Pág. 20.

tido, escuelas para su formación, es él mismo quien a base de los aciertos y desaciertos que va obteniendo, que adquiere la madurez, los conocimientos y la habilidad para sortear los diversos obstáculos que se presentan al conducir a un grupo.

En el ejercicio del liderazgo, para lograr que los integrantes del grupo se sientan responsables y se concienticen de la función de dirección, el líder delega tareas, asignando o combinando los diversos roles que manejan sus seguidores a fin de distribuir las tareas e involucrar a todos los miembros en las acciones que se requieren implementar para el logro de los objetivos grupales.

Por lo demás, es importante destacar que todos los individuos deben tener la capacidad de conjugar sus cualidades y las de su equipo, por más dispares que estas sean, para poder encontrar el camino y las respuestas idóneas a sus necesidades.

## 1.1 PERSONALIDAD Y ESTILOS DE LIDERAZGO

En su accionar, los líderes implementan diversos estilos de liderazgo dependiendo de las características propias del grupo que dirige, de los problemas que tenga que resolver, del equilibrio o no que el sujeto-líder haya alcanzado en las distintas expresiones de su personalidad. Y, desde luego, de la influencia que ejercen el entorno social, político, económico y cultural.

La historia de la humanidad ha sido permeada por líderes positivos y negativos; a los primeros les debemos el triunfo, el ascenso, el beneficio en común; mientras a los segundos la manipulación y destrucción de grandes núcleos sociales. Por lo anterior, consideramos primordial que el ejercicio del rol de líder lo asuman personas con una personalidad equilibrada, que sean poseedores de valores tendientes a promover acciones de integración en los que de manera colectiva se pueda acceder a la conquista de objetivos, personas capaces de ser agentes de cambio en sentido positivo, etc.

Para tratar de entender un poco mejor los aspectos relacionados con la personalidad de los líderes y de las personas en general, retomaremos los aportes de Sigmund Freud, psicoanalista que se encargó de analizar el comportamiento humano.

La teoría freudiana nos menciona que el fundamento de la conducta humana se genera a partir de los instintos inconscientes, estos se dividen en los denominados de vida y los de muerte; en los primeros incluyó el hambre, la sed, la autopreservación, el sexo, etc.; y en los segundos, se consideran las tendencias autodestructivas, suicidios, etc.

Freud\* consideraba el instinto sexual como factor decisivo en la personalidad, los instintos de vida y muerte forman parte de ello, son impulsos y deseos que tratan de manifestarse.

Para explicar el funcionamiento de la personalidad Freud creó un esquema de análisis formado por lo que él llamó los tres sistemas de la personalidad: el Ello, el Yo, y el Superyó.

El ello opera según el principio del placer e intenta conseguir la satisfacción inmediata evitando el dolor. No tiene contacto con el mundo real y para satisfacer sus impulsos encuentra dos vías; una es recurrir a acciones reflejas, como por ejemplo la tos que alivia una acción molesta al instante, otra forma es el pensamiento de procesos primarios, aquí la persona se forma una imagen mental de una situación que satisface parcialmente el instinto y aminora la molestia, ello puede presentarse como sueño y ensueño.

Freud pensaba que el Yo controla todas las actividades vinculadas al pensamiento y el razonamiento. Por medio de los sentidos se llega a conocer el mundo exterior, el Yo se basa en el principio de la reali-

---

\* Cfr "Compendio de Psicología Freudiana"

dad. Por ejemplo, si tenemos sed el Yo intentará determinar la manera correcta de conseguir algo que apague la sed en forma inmediata

El Superyó es la instancia moral del sujeto, es la suma de todo lo que asimilamos de la experiencia familiar de nuestros padres en cuanto a conciencia moral. Es la parte jurídica de nuestra personalidad, ahí encontramos la aprobación o rechazo interno a nuestras conductas. Desde el Superyó estamos capacitados para distinguir entre lo bueno y lo malo, lo correcto y lo incorrecto.

En teoría, el Ello, el Yo y el Superyó funcionan en armonía produciendo individuos con una personalidad estable y equilibrada. El Yo satisface las exigencias del Ello en forma moral y razonable aprobada por el Superyó. Así podemos amar y odiar, lo mismo que expresar nuestras emociones de manera adecuada y sin sentimientos de culpabilidad. Cuando el Ello predomina los instintos están desenfrenados y tendemos a constituir un peligro para nosotros mismos y para la sociedad. Cuando predomina el Superyó la conducta es controlada con excesivo rigor y no podemos llevar una vida normal.

Cuando una persona es "mentalmente sana" los elementos mencionados están coordinados y hacen que el sujeto mantenga una interacción satisfactoria con los demás, esta interacción consiste en la realización de las necesidades y deseos básicos del hombre.

Cuando por cualquier circunstancia estos tres elementos no trabajan juntos se genera un individuo "enfermo", ello se refleja en su difi-

cultad para relacionarse con los demás (se muestra insatisfecho, frustrado).

“Es por medio de los aprendizajes directos que el sujeto va teniendo que desarrollar una mayor habilidad para enfrentar las frustraciones y conflictos que se generan a lo largo de la convivencia con los demás individuos.”<sup>5</sup>

Dentro de un grupo, cuando algún integrante manifiesta frustración o alguna alteración en su conducta, se sobreentiende que hay desorden en su sistema de personalidad, lo que le genera dificultades internas (consigo mismo) y externas (con los demás).

Por lo anterior, es evidente que la personalidad del líder y de los integrantes de un grupo influye notablemente en el funcionamiento del mismo. Si el grupo padece la acción de líderes y/o miembros con una personalidad desajustada, esto produce conflictos entre sus miembros y, aún la fraccionalización y desintegración del grupo.

Después de haber visto en forma general las características primordiales que conforman la personalidad del sujeto, definiremos ahora los estilos del liderazgo; tales muestran los rasgos más característicos de la personalidad del sujeto - líder. Se expresan también a partir de las problemáticas, las relaciones humanas, las motivaciones y los momentos específicos que el líder y el grupo enfrentan.

---

5 Hall, Calvin S. Compendio de Psicología Freudiana, Paidós, México, 1994, págs. 29-30

Los estilos de liderazgo se refieren a la forma peculiar en que el líder lleva a cabo su rol dentro de la dinámica del grupo o comunidad escolar. Al rol que éste desempeña le imprime aspectos sobresalientes de su personalidad marcando con esto su estilo de liderazgo.

Los estilos de liderazgo más comunes y/o conocidos han sido clasificados por Lewin<sup>6</sup> de la siguiente manera:

### ***ESTILO AUTOCRÁTICO:***

Es aquel en el cual el líder toma las decisiones sin tomar en cuenta las ideas o sugerencias de los demás sujetos, se aprecia una clara ruptura entre el líder y el grupo.

### ***ESTILO LAISSEZ FAIRE:***

No se dispone realmente de un líder, aquí cada integrante toma su decisión, por lo general están desorganizados y existe confusión. Ello genera múltiples dificultades para que se cumplan los propósitos de grupo.

### ***ESTILO DEMOCRÁTICO:***

Es aquel que refleja las buenas relaciones que existen entre el líder y su grupo. En este estilo todos los miembros tienen la misma importancia, hace que los seguidores sean menos dependientes.

---

<sup>6</sup> Spratt, W.J.H. Ibid. Pág. 24.

Por lo general hay una retroalimentación de conocimientos, exponen sus intereses y necesidades, a la vez que reflexionan sobre los diversos problemas y toman resoluciones en forma conjunta.

## 1.2 GRUPO DE TRABAJO Y COOPERACION: ELEMENTOS CLAVES PARA EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO.

Gran parte de las actividades que realizamos a lo largo de nuestra vida las efectuamos en pequeños o grandes grupos como pueden ser la familia, los amigos, la escuela, el trabajo, etc.

Estos se pueden considerar como espacios intermedios entre el individuo y la sociedad, es decir, el sujeto se va integrando en forma paulatina a los diversos grupos de la sociedad.

Algunas aportaciones importantes para conceptualizar lo que es un grupo las encontramos en los siguientes autores:

Stephen Bogardus afirma que...“Un grupo es cierto número de personas con intereses comunes que actúan unas sobre otras, tienen el sentido de su comunidad y participan juntos”<sup>7</sup>

Adorno afirma...“Grupo es una comunidad unitaria en el tiempo y en el espacio ligada por algunos caracteres objetivos”<sup>8</sup>

Franz Oppenheimer piensa que grupo...“Es un círculo de personas momentáneo o durable, sólidamente organizado que actúan de modo similar bajo un mismo impulso”.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Adorno, Theodor W. y Horkheimer, Max. La Sociedad; Lecciones de Sociología. Ed. Proteo, Buenos Aires, 1969, Pág. 59.

<sup>8</sup> Idem. Pág. 60.

<sup>9</sup> Idem. Pág. 61.

Aroldo Rodríguez (sic) menciona.. “Es un conglomerado integrado por personas que se conocen, que interactúan con frecuencia.”<sup>10</sup>

En la sociedad se dan dos formas de trabajo: la individual y la colectiva. En la primera resaltaremos que existen sujetos que trabajan solos puesto que de alguna manera cubren las características que se requieren para efectuar una labor en la que individualmente se asume la responsabilidad total.

La segunda forma es el trabajo colectivo, este tiende a ser más complejo ya que hay que organizar, cooperar y tolerarse entre sí, entre todas las personas que lo integran; además hay que considerar que no siempre se tiene la misma disposición puesto que hay personas que tienen una personalidad desequilibrada y no se integran fácilmente al trabajo grupal.

Consideramos que el trabajo grupal es mejor ya que se pueden rescatar la riqueza de aportes que proporciona cada integrante, los cuales pueden ser experiencias personales, la creatividad que se muestra ante algunas situaciones, diversidad de perspectivas y, sobre todo, la responsabilidad de efectuar conjuntamente una labor.

Por lo demás, entendemos como grupo al conjunto de sujetos que interactúan entre sí sobre la base de objetivos comunes y en las que los resultados dependen del esfuerzo común de sus elementos. Por lo gene-

---

<sup>10</sup> Rodríguez, Aroldo. Psicología Social. Ed. Trillas, México, 1991, Pág. 89.

ral comulgan en sus ideales y están regidos por una serie de normas internas y externas.

Como líder es difícil conformar un grupo de trabajo ya que se requiere entre otras cosas de tiempo y habilidad. Además, las dificultades suelen multiplicarse porque todos los integrantes son diferentes, con distintos grados de compromiso, de ideales, con puntos de vista que pueden ser discrepantes. También hay que considerar que en todo grupo de trabajo siempre habrá una resistencia al cambio, generalmente se prefiere manejar y ejecutar conductas ya conocidas por la seguridad que estas les brindan; al mismo tiempo, hay una tendencia a rechazar lo nuevo y desconocido

Así, puede suceder que ante el temor de quitar o mover, de enfrentarse a lo desconocido, se genere una resistencia al cambio y que al interior del grupo se empiecen a formar subgrupos, es decir, a seccionar el equipo impidiendo con ello el cumplimiento de metas y objetivos.

Con relación al problema de la resistencia al cambio, Pichón Riviere menciona que "las actitudes de resistencia a los cambios tienen por finalidad destruir las fuentes de ansiedad que todo cambio acarrea".<sup>11</sup> Por ello, ante situaciones de novedad que conllevan un cambio, por lo general se provoca un temor tan fuerte a lo desconocido que se producen "miedos", se generan una serie de sentimientos encontrados y a su vez hay una respuesta interna que son los mecanismos de defensa. Pichón llamó a esto miedos básicos. Uno es el Miedo al Ataque que es el temor a no saber

---

<sup>11</sup> Pichón Riviere, El proceso grupal: conceptos teóricos del grupo operativo, Amorrortu, Buenos Aires, 1980, pag. 126-136.

utilizar los nuevos instrumentos que la situación pone a nuestra disposición. El otro es el Miedo a la Pérdida, esto es el temor a perder lo que se tenía antes.

"Los miedos generan ansiedades: el miedo a la pérdida corresponde a la ansiedad depresiva, el miedo al ataque a la ansiedad paranoide"<sup>12</sup>. Estas ansiedades y miedos deben superarse ya que configuran la resistencia al cambio.

Por lo anterior, Pichón destaca la necesidad de que se construyan fuertes lazos de pertenencia al grupo, de cooperación, o sea, trabajar con los compañeros para el logro de objetivos colectivos, cada uno desde su rol y manteniendo una buena comunicación entre los miembros. También debe promoverse un aprendizaje en el que se pongan en juego las distintas maneras de pensar, sentir y actuar de los sujetos, de una correcta Telé\*, en tanto disposición ó indisposición que se tiene para interactuar con las demás personas. Por otro lado, Pichón enfatiza la necesidad de que cada integrante asuma el rol que le asigna el grupo y lo compagine con los otros para tratar de subsanar las diferencias y carencias, a la vez que contribuyen al trabajo grupal que busca satisfacer objetivos comunes.

Así entonces, en la teoría del Grupo Operativo de Pichón Riviere, encontramos conceptos para analizar y comprender el acontecer grupal. Este se centra en la asunción y adjudicación de roles que realiza el sujeto a partir de las características grupales. Según Pichón, los roles principales en un acontecer grupal son:

---

<sup>12</sup> Idem. Pág. 129.

\* Se entiende por Telé la disposición o indisposición que se tiene a priori de relacionarse con otro sujeto.

**PORTAVOZ:** Es el que percibe que sucede en el grupo e influye en los demás para encontrar una respuesta.<sup>13</sup>

**CHIVO EMISARIO:** Se conoce por guardar todos los aspectos negativos que acontecen al interior del grupo aparentando que todo está bien.

**LIDER:** Este puede ser asumido por cualquier integrante del grupo, actúa como agente de cambio, promueve la acción y supera obstáculos.

**SABOTEADOR:** El rol puede asumirse de forma consciente o inconsciente y consiste en tratar de obstaculizar el objetivo grupal.

Finalmente, consideramos que en todo proceso grupal, un aspecto fundamental que nos parece debe ser componente esencial de la conducta de los líderes ante cualquier grupo, es el que tiene que ver con la integridad valoral. Si tomamos en cuenta que la sociedad actualmente está atravesando por una crisis de valores, misma que se ve reflejada en la cotidianidad de todos los sujetos; generando situaciones de violencia, desigualdad, injusticia, corrupción, desintegración familiar, etc., es importante que el líder exprese a través de su conducta, valores que contribuyan a fortalecer la moral de sus seguidores y de las personas que le rodean. Es decir, el líder debe predicar con el ejemplo.

---

<sup>13</sup> Arlen, Etling, "Liderazgo Efectivo", Ed. Trillas, México, 1998, Pág. 12.

En este sentido, Carl Rogers señala que “El comportamiento de un líder da la tónica moral de la Compañía (Grupo) y refuerza su propósito. Por tanto, la manera de actuar de un líder es crucial para asegurar que las decisiones promuevan y definan los valores”.<sup>14</sup>

Es por eso que el líder debe tener una sólida formación moral y ética para que a su vez lo pueda reflejar a las personas que lo rodean, brindándoles la posibilidad de reflexionar sobre su conducta y los valores que ella expresa y, porque no, generar los espacios y la oportunidad para que sus seguidores puedan evaluar sus conductas, que aprendan a ser autocríticos para ser mejores personas.

---

<sup>14</sup> Rogers, Carl. Filosofías del Liderazgo. Trillas, México, 1980, Pág. 35.

## LA FUNCION DIRECTIVA EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES

### 2.1. LAS INSTITUCIONES ESCOLARES.

Las Instituciones escolares son organismos conformados por normas, valores e ideales que regulan la actividad educativa. Dentro de la sociedad tienen gran importancia puesto que ayudan a formar al sujeto no tan sólo en cuestión de conocimientos sino desde el punto de vista valoral y normativo. No son instancias estáticas, se renuevan continuamente, hay una lucha entre lo establecido y la crisis política, económica, moral, etc., que acontece en la sociedad y produce cambios en todas las instituciones.

Al interior de las instituciones escolares el docente ha asumido la ardua labor de rescatar a grandes núcleos de la población de la ignorancia, enseñándoles a vivir según las normas de la sociedad. Esto es, no sólo enseñándoles a leer y escribir, sino también a cómo adecuar o modificar su medio para subsistir. Es por eso que el profesor ha sido guía de la sociedad mexicana en distintos momentos de su historia.

La población encontró en las instituciones escolares una especie de refugio en el que se concentraban grupos con intereses comunes y con objetivos similares, en donde el profesor era la persona con mayores conocimientos e iniciativa, por lo que se puede decir que era el líder de muchos grupos sociales, sobre todo en el medio rural.

En la actualidad, por diversos factores el docente ha perdido la imagen que tenía, de líder-guía ha pasado a convertirse en una figura que cada vez tiene menos influencia en los grupos sociales donde ejerce su profesión. Esto es muy palpable en las grandes ciudades. Por ello, frente a lo devaluada que aparece hoy la imagen y labor del maestro, es necesario que él haga conciencia de su función en la sociedad y de las oportunidades que aún tiene para ejercer influencia y promover la participación de las comunidades en las tareas de la institución escolar.

En este sentido, al interior de la escuela es muy importante rescatar la figura del director. Por su posición, es él quien tiene la responsabilidad de responder a las expectativas de orientación que la sociedad espera seguir encontrando en la Institución escolar.

El director es una pieza clave en el proceso educativo ya que es la persona en la que el Estado descarga parte de su responsabilidad, siendo el encargado de administrar la prestación del servicio. Esto se corrobora con el hecho de que hay un director-líder en cada plantel.

Es a través de la motivación, conocimiento, capacidad y experiencia como debe orientar a los docentes de su plantel hacia el logro de los propósitos educativos que tiene la institución escolar.

El directivo, en tanto prestador del servicio educativo debe integrar armónicamente a todos los elementos de su comunidad educativa, supervisar los recursos y guiar a los profesores en el aspecto técnico-pedagógico. Es decir, debe brindar todos los apoyos para mejorar el

servicio educativo de todas las comunidades escolares. También debe promover la participación de los padres de familia a fin de crear las mejores condiciones para el desarrollo óptimo del Proceso de Enseñanza - Aprendizaje.

Es muy importante el papel del directivo pero desafortunadamente no hay un sistema para su formación y este se debe ir "haciendo" sobre la práctica.

En forma general, dentro de sus funciones se encuentra el de controlar que los programas se lleven a cabo con base a la norma, el prever y organizar las actividades así como los recursos y apoyos necesarios para la ejecución del programa, evaluar el desarrollo y resultados obtenidos de la educación que se imparte en su plantel, además de otra serie de elementos que intervienen colateralmente.

En el caso del directivo de preescolar, tiene que apegarse a los Programas marcados y de igual manera seguir una serie de normas y lineamientos marcados por la de S E P para el funcionamiento de sus planteles.

Las funciones de la Directora de preescolar se encuentra divididas en nueve rubros a los que se les conocen como materias administrativas y estas son:

### ***Materia de Planeación:***

En forma conjunta con el personal y en base a un diagnóstico debe planear las actividades que se realizarán durante todo el ciclo escolar, prever las necesidades en cuanto Recursos Humanos y Materiales del plantel, esto es que la plantilla de personal esté completa, que exista material didáctico y de aseo para trabajar. Por otro lado, en coordinación los padres de familia que integrarán la Mesa Directiva, el Órgano de Participación Social y Brigadas de Seguridad se encargarán de hacer planes partiendo de las necesidades de conservación, seguridad y mantenimiento del plantel. Otro rubro de la función Directiva es.<sup>15</sup>

### ***Materia Técnico – Pedagógica:***

Detecta, orienta y brinda alternativas al personal para mejorar su práctica educativa, supervisa y motiva al docente para que utilice el material didáctico que enriquezca sus acciones. Está al pendiente de que los pequeños que tengan alguna discapacidad (que de alguna forma obstaculice su aprendizaje) se le brinde atención tanto por el personal especializado de CAPEP (Centro de Atención Psicológica para Educación Preescolar) como por la docente del grupo, para que de ser posible cuando salga de preescolar haya superado su problema.

### ***Materia de Organización Escolar:***

Realiza juntas en forma periódica para tratar aspectos relacionados con su práctica a efecto de facilitar la labor educativa, se debe su-

---

<sup>15</sup> Cfr S.E.P. Manual de la Directora del Plantel Educación Preescolar, México, 1987, S.E.P., Pág. 14-18

pervisar que el tiempo destinado para las actividades directas en grupo realmente se aproveche en eso y no en otras tareas, se tiene que integrar y conservar el archivo del plantel durante todo el ciclo escolar.

### ***Materia de Control Escolar:***

Durante los meses de febrero y agosto se tiene que organizar, dirigir y vigilar el proceso de inscripción y reinscripción, constatar que el personal docente tenga actualizada su documentación, entre la que se destaca lista de asistencia, cuaderno de planes, guías de salud, observaciones individuales, proyectos grupales, debe actualizar permanentemente el registro de inscripción escolar al igual que la plantilla de personal.

### ***Materia de Supervisión:***

Supervisar directamente el trabajo en grupos, esto es que la planeación de los maestros de grupo coincida con su práctica educativa, dar las orientaciones pertinentes a las deficiencias detectadas durante las visitas a grupo, verificar que el personal de intendencia cumpla con sus funciones con calidad.

### ***Materia de Extensión Educativa:***

Para fomentar el amor y respeto a la Patria coordina y promueve eventos cívico – culturales en el plantel y comunidad, debe propiciar la visita a sitios que conserven y fomenten los valores culturales del país.

### ***Materia de Recursos Humanos:***

Para cumplir con la tarea educativa el trabajo se comparte por lo cual se le asigna diferentes responsabilidades a cada miembro del personal, se reportan oportunamente incidencias del personal o sea faltas a la normatividad establecida. Al término del ciclo escolar se elaboran los créditos escalafonarios que no es otra cosa más que cuantificar su práctica, conservar completa la plantilla de personal, es decir cuando falte un elemento se deben hacer los trámites pertinentes para cubrirlo.

### ***Materia de Recursos Materiales:***

Control de bienes e inmuebles, dar de alta o baja según sea el caso, verificar que en forma permanente se cuente con materiales didácticos para el trabajo en grupo, conservación y mantenimiento del plantel.

### ***Materia de Recursos Financieros:***

Llevar un Libro de Caja con los ingresos y egresos que tiene el plantel. A grosso modo, se observa que la Directora del Jardín de Niños desempeña una ardua labor en su papel de director-líder, busca optimizar y garantizar el cumplimiento de los objetivos en beneficio de los educandos.

La Directora del plantel de educación preescolar es la responsable del servicio educativo que se brinda en él. Por otro lado, además de las materias anteriores, tiene como una de sus principales actividades dirigir a los elementos que integran a su comunidad educativa, alumnos,

profesores, asistentes de servicio y demás miembros de la comunidad escolar, con el fin de establecer los criterios de responsabilidad, coordinación y participación que debe existir entre ellos.

Se les debe hacer sentir que todos los elementos de la comunidad educativa, desde su ámbito, son importantes y responsables de que se brinde una buena educación; por lo tanto, debe existir coordinación entre cada miembro del plantel escolar, nadie debe permanecer al margen de esto.

Por lo anterior, es importante destacar que la función de dirección que desarrolla la responsable del plantel escolar es esencial para el ejercicio de su autoridad, tanto técnica como administrativa, en el desarrollo del servicio educativo. Mediante ella se propicia la mejor ejecución de las actividades que realizan los elementos de su comunidad educativa.

La Directora debe ejercer no sólo la autoridad, sino un liderazgo educativo mediante el cual oriente al personal docente, al personal de apoyo y a los padres de familia con la finalidad de favorecer la formación integral del educando, optimizar el proceso enseñanza – aprendizaje y mejorar la planta física, mostrando una actitud permanente de responsabilidad y compromiso que garantice la permanencia de un liderazgo educativo en el plantel.

La Directora de Preescolar es la persona designada por la S.E.P como autoridad responsable para el correcto funcionamiento del plantel; por tal razón, debe conocer el marco jurídico administrativo que rige el

servicio educativo que se brinda en su plantel, mantener el control aplicando las medidas disciplinarias en caso de omisiones u infracciones cometidas por el personal, dar aviso a la supervisión escolar para que se impongan las sanciones correspondientes de conformidad con las disposiciones vigentes, pero, tratando de mantener un equilibrio entre la exigencia y la comprensión.

Por otro lado, es importante mencionar que el director-líder debe estar consciente de que a lo largo de toda su actuación tendrá que enfrentar la oposición y desacuerdo de algunos sectores; por ello, será importante que manifieste su habilidad para sortear las diferencias y problemas que se presentan, tratando de crecer como ser humano por más adversas que sean las circunstancias; es decir, por más negativas que sean las situaciones que se presenten debe procurar aprovecharlas al máximo, como un ejercicio de aprendizaje de lo bueno y lo malo que se presenta en el ejercicio de su función.

## 2.2 LIDERAZGO Y DIRECCION EN EL CONTEXTO DEL JARDIN DE NIÑOS

Con frecuencia, en el ambiente escolar y en otros tantos más, los conceptos de dirección y liderazgo suelen utilizarse como sinónimos. Aquí asumimos como válido este enfoque; no obstante, es importante hacer las siguientes puntualizaciones conceptuales.

Según el diccionario de las ciencias el concepto de **dirección** es una palabra de origen latino que viene del verbo regere y de su compuesto dirigere que significa guiar, dirigir. A su vez, el concepto de **liderazgo** es una palabra anglosajona que prácticamente guarda el mismo significado.

En la sociedad encontramos que cada grupo, con base en su experiencia, va formando su acepción muy particular sobre los términos dirección y liderazgo, lo cual puede generar confusiones para algunos individuos puesto que estos términos tienen diversas acepciones, como se cita en el Manual sobre el liderazgo en calidad: "El concepto de dirección se puede aplicar a la guía formal, institucional e institucionalizada; en tanto líder y liderazgo lo reservan para la guía informal ligada más a cualidades de la persona"<sup>16</sup>, entonces, diremos que dirección es la función que realiza el sujeto dentro de la estructura de una institución, siendo el responsable de buscar e implementar las estrategias pertinentes que el grupo seguirá para lograr los objetivos propuestos.

---

<sup>16</sup> Dirección de Administración y Desarrollo de Personal. Curso Liderazgo de Calidad, Gobierno del Estado de Michoacán, México, 1993. Pág. 19 y 20.

Liderazgo es un proceso sustentado por los integrantes de un grupo. Si bien es cierto que no es exactamente lo mismo, también lo es que caminan en la misma dirección; es pertinente aclarar que a lo largo de este trabajo se manejan como sinónimos.

En el contexto de la Institución Escolar y específicamente en el Jardín de Niños, los conceptos de liderazgo y dirección están reflejados de alguna manera en el quehacer del directivo, para lo cual se debe cubrir con cierto perfil.

Según el Manual de Organización en el Jardín de Niños, el perfil que se requiere para desempeñar un puesto de esta naturaleza es la descripción del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desarrollar adecuadamente las funciones asignadas dentro de una estructura específica. Es complejo definir cuáles son las características necesarias para la persona que ejercerá el liderazgo ya que éste puede diferir según la formación valoral del sujeto, la comunidad y la Institución, entre otros. Nelligan menciona en su libro "Liderazgo Auténtico" que el perfil de todo líder debe ser el siguiente:

***INTELIGENCIA:*** Sin ser un genio podrá analizar los datos y resolver los problemas propios de su área.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Nelligan, Mauricio. Liderazgo Auténtico, Ed. Edamex, México, 1999. Pág. 263.

**COMUNICACIÓN:** Mostrará habilidad para hablar, discutir, persuadir.

**SALUD MENTAL:** Libre de trastornos que alteren la mente y la conducta.

**AGENTE DE CAMBIO:** Introduzca innovaciones importantes, cambie la conducta de otros mediante su ejemplo.

**INFLUENCIA:** Establezca sobre sus seguidores un poder o autoridad moral que le permite motivarlos e influenciarlos.

**PERSEVERANCIA:** Tenacidad y voluntad férrea para vencer los obstáculos que se presentan en su camino, e invitar que a sus seguidores hagan lo mismo.

**ORGANIZACIÓN Y GUÍA:** Inteligencia emocional, sabiduría, sentido común, conocimiento para organizar, integrar y guiar a los diversos elementos del equipo.

**CONGRUENTE:** Sus acciones complementan sus palabras.

**CONCIENCIA GRUPAL:** Lucha para defender y promover los intereses de la gente.

**PRINCIPIOS:** Sólidos valores éticos.

Sin embargo en el nivel de Educación Preescolar para ocupar el puesto de Directivo se requiere el siguiente perfil:

- ◆ Título de Licenciatura en Educación Básica o Educación Preescolar.<sup>18</sup> La docente debe ser un sujeto con un amplio criterio y acervo cultural, no una improvisada en la enseñanza. Para impartir una educación de calidad se debe de iniciar porque el docente esté preparado.
  
- ◆ Criterio para tomar decisiones, respeto al desarrollo de sus funciones, manejar adecuadamente las relaciones humanas, sugerir cambios.
  - El líder debe contar con la capacidad de discernir ante las diversas situaciones que se le presentan utilizando la lógica, moral, ética.
  - Compromiso con la Institución para desarrollar sus funciones acordes con lo estipulado.
  - Conocer básicamente la personalidad del sujeto y hacer buen uso de las relaciones humanas, por medio de las cuales se hagan sugerencias al personal sin salirse de los lineamientos marcados por la Institución.
  
- ◆ Iniciativa para proponer opciones de trabajo, resolver problemas y plantear soluciones.

---

<sup>18</sup> S.E.P. Manual de Organización del J. de N. en el D.F., Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F. , México, 1995. Pág. 31.

- En este rubro se puede tener la libertad de crear, proponer, autonomía para poder llevar a cabo iniciativas, previa autorización de las autoridades correspondientes.
  
- ◆ Capacidad para organizar, dirigir, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
- No es fácil, sin embargo; como líder se deben generar estrategias que lo lleven a motivar, relacionarse y escuchar a su equipo de trabajo para poderlo organizar y dirigir.
  
- ◆ Actitud de respeto, compromiso y responsabilidad.
  
- A lo largo de su desempeño profesional debe comportarse de forma respetuosa con todas las personas con quien trata sin importar su condición social y credo, de igual manera debe asumir sus funciones con compromiso y responsabilidad.

También, es preciso agregar que se deben manejar otros conocimientos y habilidades como son: la utilización de la máquina de escribir, computadora, archivo, disponer de más tiempo del establecido por S.E.P., manejar el Compendio de Leyes, etc.

Y finalmente, agregaría las que menciona Luis Prieto en su libro “El Maestro como Líder”.

◆ **Ética Profesional.**<sup>19</sup>

- Realizar el rol asignado con calidad y lo mejor posible sin prestarse a que se genere la corrupción.

◆ **Seguridad en sí mismo.**

- Al ser el eje de una Institución Educativa debe mostrarse con aplomo y seguridad ante el personal y comunidad escolar en general, sin titubear por más difícil que sea la situación, en pocas palabras tener una personalidad equilibrada y firme.

◆ **Persuasión.**

- Se debe tener la capacidad de convencer en forma positiva y pacífica a las personas que nos rodean y que de alguna manera intervienen en la educación.

◆ **Dominio de técnicas grupales.**

- El manejo de técnicas grupales hace que las juntas, consejos técnicos, o la comunicación en general, sean ágiles en cuanto a contenido, o relajantes, según sea para lo que se utilicen.

---

<sup>19</sup> PRIETO, Figueroa Luis. B. El Concepto de Líder. El Maestro como Líder... Ed. Arte Caracas, 1960. Pág. 45

◆ Apertura a los cambios.

- Estar dispuesto a aceptar que se tienen errores o que ya es obsoleta la práctica que se está efectuando y por lo tanto estar dispuesto a efectuar cambios.

Por lo anteriormente señalado, consideramos que resulta incongruente que exista un perfil y que en la práctica no se considere en su totalidad, y no sólo por parte del directivo sino por las propias autoridades, se resta autonomía, respeto, apertura, etc. al director. En el ejercicio de la función directiva tienden a prevalecer otros criterios como el amiguismo, las preferencias, exclusiones, etc.

Sería deseable que en cada plantel escolar, del mismo grupo de docentes se escogiera a la persona afín a los intereses de ese grupo para que asumiera la función de liderazgo y los representara.

No obstante, la realidad dista mucho de lo anterior, ya que en la práctica se puede observar que los líderes son impuestos ya sea por las autoridades de supervisión o por el grupo escalafonario que en base, no a los estudios que en su totalidad se realizaron, sino a otros criterios curriculares, que se designa a quien se considera el más idóneo según los criterios de las autoridades. Un ejemplo claro es el hecho de quien cuenta con una licenciatura ajena a la U.P.N., cursos o diplomados que no estén registrados en escalafón no son tomados en cuenta.

Casi siempre, las personas que son elegidas por dictamen, no tienen conocimiento sobre la función ni el perfil para el puesto. Dando co-

mo resultado que se integren a los planteles, personas que no tienen los mismos intereses y necesidades que el grupo que van a representar, además de que la mayoría de las veces no pertenecen al mismo contexto sociocultural del grupo en general, produciendo con ello la apatía, la falta de integración y compromiso por parte de los supuestos seguidores.

Es por eso que se requiere hacer una reflexión y tratar de generar posibles alternativas que subsanen esto que consideramos un problema. No es posible que a la función directiva lleguen personas sin perfil, con escasa vocación de servicio, sólo porque son recomendados de alguien importante. Es necesario que los planteles escolares elijan a sus directores con base en la experiencia, la responsabilidad y el compromiso con los objetivos de una comunidad escolar.

## 2.3 OBSTÁCULOS PARA EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO ESCOLAR EN EL JARDIN DE NIÑOS

El ejercicio del liderazgo está supeditado a diversos factores entre los que resaltan los de origen personal y contextual; tampoco se puede descartar que dentro de estos existen situaciones que frenan o imposibilitan la dirección adecuada, como lo es el hecho de que al directivo se le confieren una serie de responsabilidades por parte del estado, más no así la libertad de tomar decisiones en su plantel.

Otro factor que obstaculiza la dirección adecuada es el relacionado con la imposibilidad de que el director (a) asegure la permanencia del personal docente a su cargo. Esto es, cuando los educadores por diversas causas cambian de adscripción el director no puede hacer nada por impedirlo. Así entonces, le es muy difícil integrar un grupo estable de trabajo y forjar una visión a futuro que, sobre la base de un Proyecto escolar, pueda plantearse la mejora constante a la calidad e la educación.

Una interferencia más, se refiere al hecho de que el directivo generalmente asume su función saliendo de grupo, por lo que, tiene que batallar con su inexperiencia y sus carencias formativas en cuanto a lo que implica asumir una función directiva; aunado a ello, a veces ni siquiera se cubre el perfil mínimo que marca la misma S.E.P.

En el programa de desarrollo 1995-2000 se menciona que "por la importancia de las funciones directivas, la formación del personal de este tipo se proveerá de manera decidida. En virtud de que su desempeño implica destrezas y habi-

lidades especiales además de los requisitos propios del escalafón, deberán perfeccionarse los mecanismos de selección e impartirse capacitación para que directores respondan mejor a la alta responsabilidad que su trabajo exige”<sup>20</sup>

Es pertinente cuestionarse, por qué si el director juega un papel tan importante en la educación, generalmente no se le proporcionan los elementos necesarios para desempeñarse eficientemente en el cargo?, ¿hasta dónde el directivo está obligado a buscar por sí mismo su formación y actualización?.

Hasta el momento no ha habido grandes cambios en este rubro, se deja la formación y actualización al alcance, expectativas e iniciativa del propio directivo, si es que la tiene.

Otro obstáculo para el liderazgo en preescolar tiene que ver con la falta de articulación entre la formación inicial y la práctica docente con grupo. En el programa de desarrollo educativo 1995 – 2000 menciona como situación primordial el organizar un sistema de formación, actualización y superación para los docentes. “El primer objetivo de esta transformación será resolver los problemas de desarticulación que permanecen aún entre las instituciones responsables de la formación inicial, la actualización y el desarrollo profesional de los profesores en servicio”.<sup>21</sup> No obstante, a pesar de los esfuerzos de las instituciones formadoras de maestros (Normales, UPN, etc.), los docentes siguen egresando con grandes deficiencias.

Sabemos que la Escuela Normal tiene grandes carencias en cuanto al currículum que resulta obsoleto, aquí el estado no ha hecho

---

<sup>20</sup> S.E.P. Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. México, 1996. Pág. 44.

nada por tratar de implementar un programa que realmente forme al docente en concordancia con la realidad que enfrenta al egresar.

La formación que imparten las escuelas normales tiende a alejarse cada vez más de la realidad que tienen que enfrentar sus egresados. Un currículum anacrónico, falta de reforzamiento valoral que se refleja en su actuar y en su pobre compromiso para con el trabajo grupal, son la expresión de un sistema de formación que necesita ser renovado. En opinión de la Profesora Ruth Mercado "La transformación y el fortalecimiento académico de las escuelas normales tienen un carácter prioritario..... una primera tarea en este campo será la reforma de los planes y programas de estudio de las normales para maestros de preescolar, primaria y secundaria"....."después de una evaluación sobre ellos se señala la dispersión temática, una inadecuada relación entre los contenidos teóricos y la reflexión sobre la práctica y una débil vinculación entre la formación escolar y las necesidades de conocimiento y competencia que surgen del trabajo docente"<sup>22</sup>

Sin embargo, es preciso señalar que en este rubro, no sólo falla el Estado sino también los docentes, ya que después de la formación que obtuvieron en la Normal Básica y posteriormente a lo largo de su práctica docente, no continúan con un plan permanente de profesionalización y actualización, asumiendo cada quien la responsabilidad de seguirse preparando. Es preciso que el maestro reconozca que el hecho de que esté frente a grupo no quiere decir que lo sabe todo; por lo que, es indispensable que sea consciente de que es necesario actualizarse constantemente.

---

<sup>21</sup> Idem. Pág. 57.

<sup>22</sup> Mercado, Ruth. "Formar para la docencia: Reto de la Educación Normal" Revista Universidad Futura. Ed. EON Vol. 6 N° 16. México, 1999. Pág. 34.

Por lo demás, en la práctica educativa directa se van presentando una serie de situaciones problemáticas que el docente tiene que sacar adelante, es por eso que a través del intercambio continuo de conocimientos con sus compañeros, al compartir experiencias, asistir a cursos, seminarios, talleres, etc. continúa con su formación profesional misma que repercutirá directamente en el grupo y en la solución de los distintos problemas que tendrá que ir resolviendo en la cotidianidad del trabajo educativo.

Ramiro Reyes Esparza señala que "la autoformación y la interformación juegan aquí un papel destacado ya que ante la ausencia de la formación inicial sistematizada el docente tiene la necesidad de buscar por sí mismo y en relación con los otros la solución a los problemas que confronta".<sup>23</sup>

Hay docentes que no se abren a la cultura de autoformación y es el directivo quien asume la responsabilidad de brindarles elementos teórico-pedagógicos para ayudarles a enfrentar a su práctica educativa.

Los obstáculos mencionados muestran algunos de los múltiples problemas que hay que enfrentar en la tarea de dirección. Más aún, en el desempeño de esa función, continuamente se topa uno con otras tantas dificultades que complican todavía más la labor de conducción. Por ejemplo, desde nuestra experiencia podemos señalar que en muchas ocasiones hay que enfrentarse con comunidades demasiado agresivas y poco participativas que no entiende que la educación es un acto com-

---

<sup>23</sup> Reyes, Esparza Ramiro. La Formación de los Maestros en la Década de los Cuarenta. U.P.N. Vol. 5 No.16, 1998. Pág. 10.

partido entre ellos y la escuela. Por lo demás, las problemáticas antes descritas las podemos agrupar de la siguiente manera:

### ***La falta de preparación y orientación oportuna sobre la función.***

Cuando se trabaja con grupo se conoce a la perfección el manejo de éste y no sólo en lo administrativo y pedagógico sino en todos los aspectos, sin embargo; cuando se asume la función directiva y se observa que ya no se es responsable de una minoría sino de todo un plantel, (Docentes, niños, padres, asistentes de servicio, etc.) y que debe guiar al equipo hacia el logro de los objetivos, cubrir las expectativas de la comunidad en general, surge la imperiosa necesidad de que alguien con experiencia te oriente sobre cómo desenvolverte en esta nueva función.

Desafortunadamente, por parte de la S.E.P. esta orientación llega después de estar mínimo un año en el cargo y, peor aún, cuando la dan no está acorde con los requerimientos, así es que sobre la marcha, a base de tropiezos se va madurando, rescatando lo positivo y forjándote con lo negativo.

Bien menciona Nelligan "uno no nace líder sino se hace con la experiencia, la relación y la situación idónea".<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Nelligan, Mauricio. Liderazgo Auténtico. Ed. Edamex, México, 1999. Pág. 290.

### ***La carencia de autonomía***

Estamos inmersos en un sistema que no da libertad plena en la toma de decisiones en los planteles, tampoco libertad de conducirlos hacia la satisfacción de las necesidades específicas de éstos.

Siempre se tiene que seguir las indicaciones desfasadas de gente que se encuentra laborando lejos de la realidad de los planteles

En ocasiones las mismas supervisoras cortan esa libertad de acción y creatividad; así, como dice Nelligan, "los líderes se forman tanto por sus experiencias, entenderlas, aplicarlas al igual que por sus habilidades".<sup>25</sup>

### ***Falta de comunicación y adecuado asesoramiento***

Por lo regular al inicio de cada ciclo escolar, año con año nos encontramos una serie de cambios en el Programa, en planeación, etc., lo cual en parte puede ser bueno, sin embargo, la forma en como nos dan la asesoría se asemeja al juego del teléfono descompuesto ya que esta cascada de información se da del departamento Técnico Pedagógico de Preescolar a las Jefas de Sector, éstas a su vez a las Supervisoras, éstas últimas a las Directoras y por último a las docentes. Desafortunadamente cuando la información baja al último nivel ya todo está distorsionado, impidiendo con ello la una óptima aplicación de las innovaciones que se supone deben beneficiar el trabajo con los grupos.

### ***Carencia de una simplificación administrativa***

Es incongruente que se quiera brindar una educación de calidad cuando las autoridades le dan más peso a la entrega de documentos que no sirven más que para quedar archivados en Preescolar, que al hecho de que el directivo pase más tiempo en las aulas detectando fallas en el trabajo técnico-pedagógico y pueda asesorar oportuna y adecuadamente a las docentes que lo requieran.

Existe una Carpeta Única del Directivo en donde supuestamente se marcan los documentos que se pedirán durante el ciclo escolar y su forma de elaborarlos. En esta se especifica que hay documentos que sólo deben manejarse a nivel interno en los planteles y sin embargo el personal de supervisión lo solicitan sin tener un propósito claro para ello, estos documentos terminan archivados en las oficinas de supervisión.

Por otro lado, el ser "todóloga" es desgastante física y emocionalmente, efectuar una serie de actividades que no corresponden al rol que se tiene, transforman a una (o) en:

**Médico.** Se tiene que medir, pesar, revisar su agudeza visual y acústica del niño además de determinar qué criatura está desnutrida, revisar si tiene caries o necesita atención especial, atender a los niños cuando se accidentan en el plantel y asesorar a los padres para prevenir enfermedades de tipo respiratorio e intestinales.

---

<sup>25</sup> Idem Pág. 294

**Abogado.** Se debe conocer la normatividad que rige a la institución, compendio de leyes, el saber cómo elaborar actas de hechos, abandono de empleo, etc..

**Ecologista.** Se enseña a la comunidad escolar cómo cuidar el medio ambiente en el que vive.

**Ingeniero.** Se debe saber cómo elaborar planos del plantel, croquis, tratar y entender la terminología de los Ingenieros de la Delegación cuando se tienen que realizar obras en el plantel.

**Secretaria.** Sin tener idea de cómo se escribe a máquina o cómo utilizar la computadora, se debe hacer todo lo administrativo del plantel (oficios, documentos oficiales, archivar, contestar el teléfono, etc.)

**Asistente de servicios.** Cuando no se dan abasto los trabajadores manuales, auxiliarlos en sus labores tales como barrer, trapear, pintar, depuración y arreglo de bodegas, etc.).

**Docente con grupo.** Cuando las docentes faltan a sus labores por causas personales, por enfermedad, licencias de gravidez o porque de preescolar no envían personal a cubrir los interinatos, el directivo tiene que tomar el grupo.

Pese a tener que desempeñar cualquier cantidad de funciones, y de que en forma permanente se están buscando alternativas de trabajo, innovar la práctica para favorecer el ambiente de aprendizaje, etc., el di-

rectivo de preescolar no recibe ningún estímulo; desafortunadamente, el personal de supervisión nunca tiene una palabra de aliento, al contrario, son continuas las críticas de muchas cosas, en algunos casos de asuntos triviales.

Después de lo que hemos venido comentando, consideramos que el rol que desempeña el directivo es de gran importancia para su centro educativo, al igual que difícil, desgastante y mal remunerado; sin embargo, todo esto se olvida al ver los logros obtenidos por los niños y el personal, al igual que el hecho de que el plantel sea reconocido por la comunidad, lo cual genera satisfacciones para los docentes y los directivos.

Por esa importancia que tiene el directivo como líder de su escuela es que se hace urgente promover cambios en el sistema educativo, no sólo por parte del Estado sino por los mismos docentes, es necesario dejar la apatía a un lado y desarrollar el trabajo lo mejor posible

## CONCLUSIONES

En este trabajo hemos analizado la importancia que el liderazgo cumple en la conducción de los objetivos de un grupo. El liderazgo siempre se expresa a partir del estilo y la personalidad inherente al sujeto que cumple el rol, sin olvidar que el grupo es su vínculo y factor que orienta permanentemente, a partir de sus necesidades, de las decisiones que haya que implementar, etc.

Nos percatamos de la gran responsabilidad y carga laboral del director-líder de Educación Preescolar, consideramos que para que exista una mayor calidad y productividad de la educación en este nivel, es necesario que la responsabilidad y quehacer educativo que realiza el director se comparta en forma equilibrada entre los docentes de los planteles y el personal de supervisión.

También, que no debería de darse tanto peso a la cuestión administrativa ya que hasta ahora no se ha demostrado que esto produzca un beneficio directo en los niños, y desafortunadamente, con ello se da la pauta para que se descuide un aspecto primordial como son las visitas a grupo por parte del directivo. Es importante destacar que éstas sí tienen gran importancia puesto que por medio de ellas se detectan las deficiencias que tienen las docentes frente a grupo. Así, una vez detectados los problemas es posible orientarles como resolverlos.

En lo referente a la preparación del docente debemos concientizarnos que cada uno debe asumir la responsabilidad sobre su preparación y actualización evitando caer en el círculo vicioso de que el Estado es el único que tiene la obligación de impartir cursos específicos o ciertas actividades para incrementar el acervo cultural de las docentes.

Asimismo, se considera que el perfil existente que se requiere para ocupar el puesto de Directivo está muy bien en teoría, sin embargo, éste difiere de la realidad, ya que la S.E.P. exige ciertas características y habilidades que debe cubrir el profesor en cuestión y sin embargo no se contempla lo que realmente es primordial para enfrentarse a la realidad en que se vive: vocación docente y capacidad de liderazgo.

Otro aspecto importante para el buen funcionamiento del Jardín de Niños, es que consideramos que deberían hacerse exámenes psicológicos a las docentes en forma periódica para coadyuvar a que mantenga un estado emocional sano, de tal manera que los niños sean atendidos siempre por personas que guardan un equilibrio en su personalidad.

Finalmente, consideramos que la forma como se designa a los Directivos de Jardín de Niños no es la más adecuada si consideramos que éste debe estar muy cerca de los ideales del grupo que pretende dirigir. Por tal motivo, nos parece que lo más idóneo sería elegir de entre los miembros del grupo al que más aptitudes tenga para ejercer el rol del líder.

Desde luego, no se puede olvidar que también debería considerarse el grado máximo de estudios, el hecho de que el Director se involucre y realice actividades sobresalientes que beneficien a su comunidad, que muestre apertura a los cambios, a las críticas, que sea creativo y que incremente constantemente su acervo cultural; pero, sobre todo, que tenga presente que los niños que asisten a las escuelas públicas tienen derecho a recibir una educación de calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

ADORNO, Tehodor W. Y Horkheimer, Max. La Sociedad: Lecciones de Sociología, Edit. Proteo, Buenos Aires, 1969.

ARLEN, Etling. Liderazgo Efectivo, Ed. Trillas, México, 1998.

CUELI, José, et al. Teorías de la Personalidad, Edit. Trillas, México, 1995.

HALL, Calvin S. Compendio de Psicología Freudiana, Paidós, México, 1994.

LAWRENCE, Kelson Frank. Como ser un Director Moderno, Edit. Diana, México, 1971.

MERCADO, Ruth. "Formar para la Docencia: Reto para la Educación Normal" Revista Universidad Futura, Ed. EON. Vol. 6 N° 16. Universidad Metropolitana. México, 1994.

NELLIGAN, Mauricio. Liderazgo Auténtico, Edit. Edamex, México, 1999.

PRIETO, Figueroa Luis B. El Concepto del Líder. El Maestro como Líder. Ed. Arte. Caracas, 1960.

REYES, Esparza Ramiro. La Formación de los Maestros en la Década de los Cuarenta, U.P.N. Vol., 5 No. 16. México, 1998.

RODRÍGUES, Aroldo. Psicología Social, Edit. Trillas, México, 1991.

ROGERS, Carl. Filosofías del Liderazgo, Trillas, México, 1980

S.E.P. Carpeta Única de Información, México, 1999.

S.E.P. Guía para el Director de Educación Primaria, México, 1992.

S.E.P. Manual de la Directora del Plantel de Educación Preescolar, México, 1987.

S.E.P. Manual de Organización del Jardín de Niños en el D.F., Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F. , México, 1995.

S.E.P. Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, México, 1996.

STEPHEN, R. Covey. El Liderazgo Centrado en Principios, Ed. Paidós. México, 1998.

W. J. H., Sprott. Psicología y Sociología del Líder, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1973.

Curso Liderazgo de Calidad. Gobierno del Estado de Michoacán. Dirección de Administración y Desarrollo del personal.

Diccionario de las Ciencias de la Educación". Ed. Santillana, México, 1995.

**167447**