



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 096 D.F. NORTE

**El directivo: Repercusiones de su liderazgo**  
En el ambiente de trabajo escolar

BERTHA REYES AVALOS

MÉXICO D.F., 2002

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	viii
--------------------	------

### CAPITULO 1

#### EL PORQUÉ DE LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DEL DIRECTIVO

1.1 Delimitación .....	1
1.2 Planteamientos del problema .....	2
1.3 Preguntas de investigación .....	4
1.4 Objetivos .....	5
1.4.1. Objetivos Generales .....	5
1.4.2 Objetivos Específicos .....	5
1.5 Justificación .....	6

### CAPÍTULO 2

#### EL LIDERAZGO: ELEMENTO CLAVE EN LA PRÁCTICA DIRECTIVA

#### (REVISIÓN DE ELEMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA ALTERNATIVA)

2.1 Planteamiento de la alternativa.....	7
2.2 Elementos teórico-metodológicos y contextuales de la gestión escolar que fundamentan las repercusiones del liderazgo del directivo en el ambiente de trabajo escolar.....	8
2.3 El líder .....	9
2.4 El liderazgo .....	14
2.5 Estilos de liderazgo .....	16
2.6 El director de la escuela primaria: su liderazgo y repercusiones en el ambiente de trabajo.Importancia del liderazgo del director en el ambiente educativo.....	17
2.6.1 El centro educativo como síntesis de influencias.....	18
2.6.2 Estructura del sistema escolar y la organización de los centros educativos .....	20

2.7	El director del plantel de educación primaria.....	20
2.7.1	El papel del directivo en cuanto a la normatividad.....	21
2.7.2	Importancia de la gestión escolar en el quehacer directivo .....	21
2.7.3	Reflexión previa.....	22
2.7.4	El análisis de interacción .....	22
2.8.	El director como líder de la comunidad escolar.....	23
2.8.1	Teoría de las relaciones humanas .....	23
2.9	Delimitaciones y limitaciones del estudio .....	24

### CAPÍTULO 3

#### APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA

3.1	Planeación anual que contempla la alternativa.....	26
3.2	Jerarquización de necesidades .....	38
3.3	Estrategias y su jerarquización .....	38
3.4	Análisis de los instrumentos y estrategias así como su aplicación ... ..	40
3.5	Tipo de estudio .....	42
3.6	Población y muestra .....	43
3.7	Técnicas e instrumentos para la recolección de la información .....	46
3.7.1	Elaboración de instrumentos .....	46
3.7.2	Validación del contenido de los instrumentos .....	56

### CAPÍTULO 4

#### EVALUACIÓN DE LAS REPERCUSIONES DEL LIDERAZGO DEL DIRECTIVO EN EL AMBIENTE DE TRABAJO ESCOLAR

4.1	Obtención y sistematización de la información .....	59
4.2	Presentación de resultados .....	59

4.2.1 Características del personal que integró la muestra .....	59
4.2.2 Estilos de liderazgo .....	67
4.2.3 Repercusiones del liderazgo de los directores en el ambiente de trabajo.....	72
4.3 Análisis de la información recabada .....	74
4.4 Evaluación de la alternativa como resultado de la aplicación .....	75
4.4.1 Formas de organización del colectivo escolar y su función gestiva .....	75
4.4.2 Condiciones de aplicación de la alternativa .....	76
4.4.3 Aspectos novedosos de la alternativa que dan pie a la formulación propositiva.....	77
4.5 Recomendaciones y perspectiva.....	79
4.6 Conclusiones.....	79
BIBLIOGRAFÍA .....	81
APÉNDICES .....	83
A) Relación de cuadros, figuras, tablas y gráficas.....	83
B) Relación de fotografías .....	85
C) Relación de siglas utilizadas en el trabajo .....	86
GLOSARIO .....	87
ANEXOS .....	91

## INTRODUCCIÓN

Actualmente se considera que los cambios para mejorar la calidad de la Educación Primaria deben generarse al interior de las instituciones educativas. De ahí que el liderazgo del Director y de las Autoridades en general cobren gran importancia en la transformación escolar, ya que los Directores de Educación Primaria como agentes de cambio, pueden crear las condiciones adecuadas de trabajo que permitan a la comunidad escolar dirigirse hacia el logro de los propósitos educativos, al fortalecer el trabajo docente y la capacidad de tomar de manera colegiada decisiones pedagógicas y organizativas que respondan a las necesidades de los alumnos y a las características de la comunidad.

El presente trabajo se realizó en 14 de las 25 escuelas oficiales que forman el Sector Escolar en que presto mis servicios y que pertenecen a la Dirección Operativa No. 2, comprendidas en la Delegación Gustavo A. Madero en el Distrito Federal, y tuvo como propósitos: Determinar el tipo de liderazgo de los directores en los planteles de educación primaria y su influencia en el ambiente de trabajo escolar y así transformar o ejercer el adecuado y el planear estrategias que permitan a los directores de escuelas primarias, conocer y de ser necesario, modificar su estilo de liderazgo para que influya favorablemente en el ambiente de trabajo de las Instituciones Educativas a su cargo.

Con base en los resultados arrojados por la investigación de campo, se puso de manifiesto que ninguno de los directores, que participaron en la muestra, se consideró representativo del estilo democrático estimado como el ideal a alcanzar. El estilo de liderazgo que predominó en los directores escolares fue el "LAISSEZ-FIRE" (dejar hacer), seguido del estilo consultivo, del estilo paternalista y finalmente del estilo autoritario.

Se encontró que un poco más de las tres cuartas partes de los directores realizan sus actividades al interior de los planteles, de acuerdo al estilo de liderazgo que los caracterizaba. No así, el restante de los directores que influía de manera distinta a la que se esperaba, según el estilo de liderazgo que ellos creían, estaban ejerciendo.

Los resultados obtenidos, también mostraron que el director escolar adolece de limitaciones y carencias personales para desempeñarse como líder de la comunidad educativa, en ocasiones por falta de una capacitación continua o por falta de una inducción previa que les permita contar con un marco de referencia sobre las diversas actividades que deben cumplir como líderes educativos. Por otra parte, el hecho de que los directivos no disponen del tiempo suficiente para conformar un ambiente de trabajo donde se tengan objetivos claros y compartidos por la comunidad educativa y alrededor de los cuales se conjuntan los esfuerzos para su cumplimiento, es consecuencia de que estos dedican la mayor parte de su tiempo de labores dentro del plantel, al desarrollo de actividades rutinarias y de tipo administrativo.

En cuanto a los docentes, su apatía, su resistencia al cambio y su falta de compromiso hacia el trabajo que desempeñan se convierten en problemas que el director debe afrontar y tratar de resolver al asumir su papel como líder de la comunidad educativa.

La tarea es ardua mas no imposible, el riesgo es mucho mas fructífera a un 100%, si el directivo se da la encomienda de ejercer un estilo de liderazgo que repercute positivamente en el sentir de una comunidad generando un ambiente de trabajo favorable para el desarrollo de la misma en cuanto al logro de un trabajo escolar de calidad.

Ahora bien, si nos sabemos en el siglo XXI, es necesario considerar la importancia de la educación como factor estratégico del desarrollo. En Educación Básica es donde han de difundirse los valores esenciales, los conocimientos fundamentales y competencias intelectuales que permiten a los educandos aprender permanentemente. Para lograrlo se hace indispensable la participación y la responsabilidad de los agentes implicados en el proceso educativo para asumir el papel que les corresponde según su área de competencia.

Cabe resaltar la importancia que recobra el liderazgo de los directores escolares para crear las condiciones adecuadas de trabajo que permitan generar labor y resultados en equipo; para resolver problemas que incidan negativamente en la formación de los alumnos; la participación de los profesores en la toma de decisiones pedagógicas y organizativas que respondan a las necesidades de los educandos y a las características de la comunidad; así como el establecimiento de propósitos escolares claros, alrededor de los cuales giren todos los esfuerzos de la comunidad educativa para garantizar su logro.

Sin embargo, el director de plantel de educación primaria se enfrenta a un sinfin de problemas que influyen en el ejercicio de liderazgo para propiciar un ambiente de trabajo favorable. En algunos casos, sus propias limitaciones personales al no saber cómo ejercer su liderazgo por falta de capacitación y apoyos para adquirir los conocimientos y desarrollar habilidades básicas que le permitan actuar como un verdadero líder educativo; en otros casos, la disposición de los profesores para colaborar estrechamente con los directores también influyen en el estilo que los directores acogen como líderes educativos.

De ahí que los objetivos generales del presente trabajo de investigación fueron : Determinar los estilos de liderazgo que ejercen los directores de los planteles de educación primaria , su influencia en el ambiente de trabajo y así, sustentar estrategias que permitan a directores de escuelas de educación primaria adoptar un estilo de liderazgo ya sea el mismo u otro diferente que les permita estimular un ambiente de trabajo favorable dentro de la institución educativa.

En los capítulos que conforman este trabajo se pretende reflejar los procedimientos que permitan alcanzar los objetivos planteados.

En el Capítulo 1 se trata el origen y contenido del proyecto. Se parte de la importancia del liderazgo de los directores de escuela primaria, de su influencia en la conformación de un ambiente de trabajo integrado, colegiado, de resolución de problemas y apoyo a las iniciativas de trabajo docente, para llegar al planteamiento del problema, los objetivos generales y particulares que guiarán la investigación incluyendo la justificación del mismo.

En el Capítulo 2 se aborda el planteamiento de la alternativa dándose así los principales conceptos y enfoques del liderazgo que puedan servir como punto de referencia para determinar los estilos de liderazgo ejercidos por los directores de escuelas de educación

El Directivo: repercusiones de su x

primaria., es decir estamos hablando de la revisión de elementos teóricos que sustentan la alternativa planteada.

El Capítulo 3 está dedicado al Método utilizado para el estudio y la aplicación de la Alternativa que se sugiere para abatir la problemática detectada. En este capítulo más adelante, también se presentan algunos hallazgos relevantes encontrados en la investigación y la aplicación, en torno al liderazgo de los directores de escuela para tener una idea más amplia sobre los objetivos logrados; en el CAPÍTULO 4 se habla de la evaluación , análisis e interpretación de la información como resultado de la aplicación. Asimismo se aborda el reto que representa el ejercicio del liderazgo por parte de los directores de escuelas primarias, así como el impacto que éste ha logrado en ellos así como sus repercusiones en el ambiente de trabajo escolar. Éste, concluye con recomendaciones , pospectivas y conclusiones que se traducen en logros y también limitaciones por superar por parte de los agentes involucrados que exigen asimismo un mejor desempeño en su labor magisterial .

Es importante saber a Usted, señor lector que el presente documento cuenta con referencias bibliográficas que se utilizaron como fuentes para la elaboración del presente documento así como apéndices, glosario y anexos que encontrará en la parte final del trabajo de investigación.

## CAPÍTULO I

### EL PORQUÉ DE LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DEL DIRECTIVO

#### 1.2 Delimitación

En la década de los noventa, en México la función educativa se empieza a redimensionarse para adecuar sus respuestas a las necesidades de una sociedad que busca modernizarse, de este modo, la escuela como institución educativa se integra a la dinámica de cambio.

Según Pozner (1997), el rol protagónico de la escuela está adquiriendo en el contexto de las actuales transformaciones de los sistemas educativos puede ser una coyuntura para pensar y plasmar cambios que, sin duda, requerirán redefinir el rol de los profesores y de los directores de planteles educativos.

En el proyecto principal de Educación, la UNESCO (1993:24) menciona que al mismo tiempo que los directores escolares deben propiciar el trabajo en equipo y fortalecer la participación de los docentes, también debe asumir su cargo no únicamente como una etapa dentro de una carrera funcionaria, sino como una posición moral, intelectual y funcional desde la cual tiene la posibilidad de conducir un establecimiento y de imprimirle una dirección. En otras palabras, mas que meros administrativos de escuelas se requiere de líderes capaces de crear las condiciones adecuadas de trabajo que permitan a la comunidad educativa dirigirse hacia el logro de los propósitos educativos.

El papel del liderazgo que cobra la dirección es vital para construir el espíritu compartido de logro y para servir como eje de equilibrio entre la necesidad de realizar el trabajo y mantener la moral de sus compañeros de equipo en un nivel satisfactorio.

En nuestro país, en el Plan de Desarrollo Educativo (1995-2000) se señala que los directores son clave para ayudar a corregir los factores que limitan el desarrollo escolar y reforzar los que lo alientan. Además de que los directores, pueden contribuir a fortalecer el trabajo docente y la capacidad para tomar de manera colegiada decisiones pedagógicas y organizativas que respondan a las necesidades de los alumnos y a las características de la comunidad.

Con base en lo expuesto en los cinco párrafos anteriores, puede indicarse que es en los planteles de Educación Primaria en donde deben darse los cambios que permitan mejorar el servicio educativo que se imparte, al propiciar que los alumnos adquieran aprendizajes verdaderamente útiles para la vida y no para la escuela. Para ello, no basta con la reformulación de contenidos, materiales y la renovación de libros de texto, que se emprendió a partir de la década de los noventa.. Es indispensable que las condiciones jerárquicas, de trabajo aislado e individualista en que laboran los profesores en los centros de trabajo, cambien por condiciones que induzcan al personal docente hacia el trabajo integrado y colectivo. De ahí que el ejercicio del liderazgo del director cobra vital importancia para generar un ambiente adecuado de trabajo que motive a los profesores a organizarse y a trabajar conjuntamente alrededor de propósitos claros, precisos y sobre todo compartidos por todos ellos; a experimentar nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje con el propósito de garantizar el logro de los objetivos planteados al interior de su plantel; así como a prestarse ayuda y apoyo mutuo para resolver problemas que incidan negativamente en la formación de los alumnos.

### 1.3 Planteamiento del Problema

Actualmente se considera que la calidad de la Educación Primaria debe generarse en el seno del centro escolar con el involucramiento de todos los agentes implicados. Entre estos agentes, el director escolar es un elemento clave como “líder que impulsa y estimula un proceso de mejoramiento continuo” <sup>1</sup>. Por Tanto su papel es decisivo en el momento de considerar los logros alcanzados por la organización escolar.

En el programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 se indica que la experiencia ha mostrado que los directores son agentes de cambio para la transformación escolar, ya que las funciones imprimen dinamismo y aportan nuevas ideas en la escuela. Ahora bien, las funciones que deben realizar un director de escuela primaria son múltiples: administrador del plantel, asesor técnico-pedagógico, líder de la comunidad educativa dentro en la que se encuentra inmerso.<sup>1</sup>

Esta última responsabilidad citada, hoy en día implica que el director debe realizar tareas muy diferentes a las de vigilancia y control que usualmente había desarrollado. Esto es, debe practicar un liderazgo capaz de establecer las condiciones de trabajo que permitan lograr “la armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar para regular, optimizar y garantizar el cumplimiento de los objetivos educativos” <sup>2</sup>.

Es conveniente señalar que “ en una escuela, quizá más que en ningún otro tipo de organización, los resultados dependen de los personas y de las interrelaciones entre las personas.” <sup>3</sup>. El director puede lograr que el trabajo en la institución educativa sea fructífero y llevadero si se interesa y entiende los problemas que enfrentan los docentes para desempeñarse frente a grupo, si los apoya y estimula a esforzarse, si los trata más como compañeros que como autoridad, siendo amable, cortés, sincero y demuestra con el ejemplo propio, más que con palabras, que las cosas dentro de la escuela pueden mejorar.

Es evidente que quien funge como director de escuela hace frente a una serie de problemas para ejercer un liderazgo que logre la creación de un ambiente de trabajo que incida favorablemente en el buen funcionamiento del plantel, con respecto a las metas y objetivos de la organización escolar.

Entre los problemas u obstáculos a los que cotidianamente se afronta un director de Escuela Primaria pueden citarse entre otros:

- a) El que tradicionalmente a los directores se les han asignado roles para administrar y controlar el cumplimiento de las disposiciones, objetivos y diseños de la administración central. Funciones, que en muchos casos, los directores cumplen al pie de la letra, según los reglamentos oficiales y mediante la aplicación estricta de los mismos. Por ejemplo, al vigilar de manera personal y a veces hasta exagerada el que los maestros cumplan su

---

<sup>1</sup> SCHMELKES, Sylvia *Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas. SEP. México, 1995 p.134*

<sup>2</sup> SEP, *Manual del Director. SEP. México, 1986 p. 123*

<sup>3</sup> SCHMELKES, Sylvia *Op. cit. p.79*

función específica, lo que trae como consecuencia que cada profesor se aíse y encierre en su salón de clases, perdiendo “ tanto la capacidad como el interés por el objetivo de la organización como un todo” <sup>4</sup>.

- b) Que el director sigue empleando gran parte de su tiempo dentro de la escuela en la realización de funciones administrativas que son prácticamente ineludibles, como el llenado de formatos, elaboración de estadísticas, de oficios, etc., o en la resolución de problemas imprevistos como descomposturas dentro del edificio, atención a padres de familia, entre otros.
- c) La actitud de los maestros para trabajar de manera integrada, colegiada y participativa en propuestas de mejoramiento escolar y de resolución de problemas generados dentro de la misma Institución Escolar, como estrategias importantes para lograr los propósitos educativos establecidos en el plantel. Los docentes generalmente han elaborado de manera individual y aislada por lo que a veces no están dispuestos a trabajar de manera colectiva por considerarlo pérdida de tiempo, innecesario e inútil. De ahí que esta situación se convierta en un reto a afrontar por parte de los directores para reaccionar y buscar mecanismos que le permitan ir cambiando la postura de los maestros. Aquí, su constancia, su capacidad técnica, su habilidad para tratar al grupo docente, para motivarlo, para ganar y mantener su confianza serán importantes, “dado que su papel se construye en sus relaciones con los demás” <sup>5</sup>

A todo lo anterior puede agregarse que:

-  La promoción de un profesor al puesto de Director se basa la mayor parte del tiempo en criterios puramente administrativos (por escalafón) si no es que en medidas políticas. (cfr. CARRON, 1997: 22). Entre estas medidas, el que un docente al ser propuesto por el supervisor de zona, por el jefe de sector o por alguna autoridad educativa sea asignado como Director de escuela primaria.
-  El hecho de que al ser ascendido, el profesor no es aceptado para cumplir con base en marcos referenciales, las funciones del puesto de director de escuela, entre las cuales se encuentra el ejercicio de su liderazgo dentro de la comunidad educativa. Así, su trabajo lo va realizando con base en la práctica y la experiencia que va adquiriendo al desempeñarse como director.

Los planteamientos anteriores llevarían a indicar que si bien es cierto, en el discurso y en la teoría queda especificada la importancia que tiene el ejercicio del liderazgo por parte del Director del Plantel de Educación Primaria para establecer las condiciones que faciliten el desarrollo de un ambiente de trabajo favorable, cabe preguntarse si los directores estarán ejerciendo el estilo de liderazgo que de acuerdo a los lineamientos establecidos por el manual del director ; les permitirá:

---

<sup>4</sup> *Idem*, p.60

<sup>5</sup> CARBAJAL, Juárez Alicia , *El Margen de Acción y las Relaciones Sociales de los Maestros, un Estudios Etnográfico en la Escuela Primaria. México, DIE/CINVESTAV. Tesis de Maestría, (1988) p. 18*

- I) fomentar la integración y el trabajo colegiado entre el profesorado, alrededor de propósitos educativos comunes.
- II) apoyar las iniciativas de trabajo de los maestros y
- III) resolver los problemas que se presenten en la institución escolar relacionados con la formación de los alumnos, así como los de tipo laboral o personales que influyan negativamente en las relaciones interpersonales de los docentes.

De ser así, podría afirmarse que los directores que no sólo están dispuestos a desarrollar actividades meramente administrativas (que bien es cierto también les corresponde realizar) sino que también están interesados en promover un ambiente de trabajo que favorece el logro de los mejores resultados lo estarán logrando, en comparación con aquellos que no realizan ninguna actividad en pro de la integración, el trabajo colegiado, el apoyo e impulso a acciones en beneficio de la escuela.

Si los directores no ejercen el liderazgo que se espera de ellos, entonces ¿Cuáles son los estilos que prevalecen en los directivos escolares?

A las anteriores preguntas, pueden aunarse las siguientes: ¿Los directores cuentan con el apoyo de las autoridades en cuanto a capacitación y asesoría técnica para que ejerzan un liderazgo que comprometa y responsabilice a los docentes a lograr niveles de resultados cada vez mejores y más acordes a las necesidades de sus beneficiarios?; ¿Cuál es la actitud de los docentes frente al estilo de liderazgo del director?

Por tanto, el planteamiento del problema quedó formulado a través de la siguiente pregunta:

¿Cómo inciden los estilos de liderazgo de los directores de escuelas primarias en la conformación de un ambiente de trabajo escolar integrado, colegiado, de resolución de problemas y de apoyo a las iniciativas de trabajo del profesorado?

#### 1.4 Preguntas de Investigación

Con base en el planteamiento del problema se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

- 1.- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo ejercidos por los directores de escuelas de educación primaria al desempeñar sus funciones en la Institución Escolar?
- 2.- ¿De qué manera influye el liderazgo de los Directores en el ambiente de trabajo de la Institución Educativa a su cargo?
- 3.-¿Cómo influyen las características personales y profesionales de cada director en el estilo de liderazgo que ejerce dentro de la Institución Educativa?
- 4.- ¿Cómo influyen los docentes en la práctica del liderazgo de los Directores de escuelas

primarias?

5.- ¿Cómo influye el apoyo de las autoridades en el ejercicio del liderazgo de los Directores de los Planteles Escolares?

6.- ¿Qué estilo de liderazgo permitiría establecer un ambiente de trabajo favorable en las Escuelas Primarias?

7.- ¿Qué estrategias permitirían fortalecer el ejercicio del liderazgo de los Directores para estimular un ambiente de trabajo favorable dentro del Centro Escolar?

## 1.5 Objetivos

Los objetivos que se marcaron para el presente trabajo de investigación fueron los siguientes:

### 1.5.1 Objetivos Generales

- A.** Determinar los estilos de liderazgo que ejercen los directores de los planteles de Educación Primaria y su influencia en el ambiente de trabajo.
- B.** Sustentar estrategias que permitan a los directores de escuelas de Educación Primaria estimular un ambiente de trabajo favorable dentro de la Institución Educativa.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- 1.- Identificar los estilos de liderazgo señalados en el Manual del Director del Plantel de Educación Primaria y ubicarlos dentro de alguno de los enfoques de la Teoría del Liderazgo.
- 2.- Identificar los estilos de liderazgo ejercidos por los directores de Planteles de Educación Primaria.
- 3.- Contrastar los diferentes estilos de liderazgo ejercidos por los Directivos con lo sugerido en el Manual del Director del Plantel de Educación Primaria.
- 4.- Analizar la influencia del liderazgo de los Directores en el ambiente de trabajo que prevalece en los Planteles de Educación Primaria.
- 5.- Identificar algunas características personales y profesionales de cada director que influyan en el estilo de liderazgo que ejercen en las escuelas de Educación Primaria.
- 6.- Identificar algunos elementos internos y externos al plantel que influyen en el liderazgo ejercido por los Directivos de Escuelas Primarias.
- 7.- Proponer una alternativa por medio de acciones que permitan a los directores adecuar su estilo de liderazgo a los requerimientos necesarios para la conformación de un ambiente favorable en las Instituciones de Educación Primaria.

## 1.6 Justificación

Es innegable el hecho de que en la escuela, por el cargo conferido, es el director quien puede ejercer de manera preponderante el liderazgo. Sin embargo, la tarea no es fácil, ya que los directores deberán esforzarse por ejercer un estilo de liderazgo que propicie un ambiente de trabajo favorable, que conduzca eficazmente a la comunidad escolar al logro de los propósitos educacionales. De no hacerlo, cada integrante de su personal podría caminar en su propia dirección, sin tener propósitos claros ni comunes a los demás o en el peor de los casos, el ejercicio de un estilo de liderazgo inadecuado, por parte del director, podría provocar la apatía y la desintegración del grupo docente, lo cual indudablemente repercutiría de manera negativa en la formación de los alumnos.

Ball señala que un estilo de liderazgo encarna una definición de la situación propuesta o quizá impuesta de los modos de interacción social entre el líder y los que conduce. En la medida en que la definición propuesta por el director es aceptable por el personal y se logra una definición común, la acción conjunta se desarrolla con regularidad. Por el contrario, en la medida en que es inaceptable habrá conflictos, o al menos las relaciones se pondrán tensas y no habrá cooperación ni adhesión personal.<sup>6</sup>

Por lo tanto, partiendo por un lado del supuesto de que el liderazgo del director del plantel de educación primaria puede influir en la actitud de los profesores para participar en un proceso constante y permanente para hacer mejor las cosas, a través del establecimiento de un ambiente de trabajo favorable, esto es integrado, colegiado, de resolución de problemas y apoyo a las iniciativas de trabajo. Por otro lado, el que algunos “investigadores en el campo educativo afirman que un elemento clave en la calidad y en la mejora de la educación a todos los niveles es el liderazgo que ejerce el director”<sup>7</sup>, surgió la inquietud de emprender la investigación “Estilos de liderazgo de los Directores de Planteles de Educación Primaria y su influencia en el ambiente de trabajo Escolar” para conocer los estilos de liderazgo de los directores y sus repercusiones en el ambiente de trabajo que prevalece al interior de las escuelas: También para determinar algunas de las limitaciones que encuentran los directivos para crear un ambiente que favorezca la motivación y el compromiso de los profesores.

Además, para fundamentar con base a los resultados arrojados por la investigación, estrategias y acciones que permitan a los directores de escuelas primarias, en primer lugar, conocer su

estilo de liderazgo y en segundo lugar, mejorarlo para adecuarlo a los nuevos requerimientos de trabajo escolar. Lo anterior, considerando que si se logra incidir en el estilo de liderazgo de los directores se podrá impactar en el trabajo que se realiza al interior de las escuelas.

---

<sup>6</sup> Ball (1987); Richardson (1990); Castillo (1993); Ortega (1993); Schmelkes (1990, 1994, 1995) y Carron (1997) confirman la importancia del liderazgo del director, asimismo hacen incapie en las limitaciones, obstáculos y retos que deben enfrentar los directores para llevar a cabo este rol que se les ha asignado y, que hoy en día cobra gran importancia.

<sup>7</sup> **BALL, Stephen J. La Micropolítica de la Escuela. Hacia una Teoría de la Organización Escolar. Barcelona, España, Centro de Publicaciones de Ministerios de Educación y Ciencias. Ed. Paidós, 1987 p. 380**

## CAPÍTULO 2

### EL LIDERAZGO: ELEMENTO CLAVE EN LA PRÁCTICA DIRECTIVA. (REVISIÓN DE ELEMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA ALTERNATIVA)

#### 2.1 Planteamiento de la alternativa.

Con base al planteamiento del problema, se propone una alternativa que, en primer lugar, determine los estilos de liderazgo que ejercen los directores de los planteles de Educación Primaria y que al mismo tiempo, sustente estrategias que permitan a los mismos estimular un ambiente de trabajo favorable dentro de su Institución Educativa.

Para tal efecto, se implementaron estrategias y acciones tales como el juicio, la rueda de intervenciones, el trabajo en pequeños grupos y asesorías, que permitió a los directores, en primer lugar, conocer su estilo de liderazgo y en segundo, mejorarlo para adecuarlo a los nuevos requerimientos de trabajo escolar, pero sobre todo conocer sobre sus potencialidades y al mismo tiempo el reconocer sus limitaciones. Lo anterior, considerando que si se lograra incidir en el estilo de liderazgo de los directores éste podrá impactar en el trabajo que se realiza al interior de sus escuelas.

¿Pero cómo lograr todo esto?, Si partimos de la idea que la función directiva vista como apoyo y promotoría de la profesionalidad interactiva entonces ésta es totalmente esencial, ello supone entonces el ayudar al profesorado a comprender su propia situación de manera que les dé perspectivas y medios para perfeccionarse. Por tanto, la primer orientación que revela la alternativa es que el directivo comprenda primordialmente la CULTURA DE SU ESCUELA antes de modificarla, que se de tiempo y la paciencia necesaria antes de estar en condiciones de juzgar con equidad y hacer descalificaciones prematuras para ello se sugiere la "dirección de paseo" que implica el recorrido constante en los salones de clase que permite la comunicación permanente con el profesorado, ya que el perfeccionamiento eficaz es más que el mero cambio y la tradición es tan importante como éste último, en el tanto que se conserva lo bueno de la tradición. La consciencia activa y la comprensión son fundamentales para ser un líder eficaz dentro de la cultura de la escuela, ello dará la pauta a ocasiones rutinarias del directivo para que manifieste lo que él valora, lo que él puede aportar a la cultura sin imponer puntos de vista personales; esto invitaría a que el directivo VALORE A SUS PROFESORES como personas, como es el caso de aquellos profesores, los más experimentados o longevos en el quehacer educativo que no se les segregue, sino al contrario, que de ellos se rescate su sabiduría y experiencia ya que de otra manera se enfrentarían al desánimo y la oposición al cambio que generalmente manifiestan de manera negativa hacia el trabajo en equipo; conocer al profesor ayuda a conocer de sus necesidades y del tipo de apoyo que precisa. Con ello se trata de hacer, de lo difícil lo correcto, lo ético, volver a este tipo de docentes útiles ya que cuando en una escuela uno o dos profesores muestran aversión al cambio o al trabajo en equipo, el problema radica en ellos, pero cuando el mal se esparce en muchos, se trata de un problema de liderazgo.

Otra situación es el ampliar el HORIZONTE DE LO QUE EL DIRECTIVO VALORA Y ASIMISMO LO EXPRESE, esto significa que hay que valorar todo aquello que hasta entonces, carezca de un valor y así promover el desarrollo laboral de todos los profesores, de tal manera que el reconocimiento no quede en algunos de ellos solamente; es muy importante

que además lo exprese por medio de una nota especial de agradecimiento por escrito y públicamente, esto elevará la autoestima del docente y al mismo tiempo, fortalecerá la cultura de la escuela para formarla o reformarla según sea el caso, y asimismo modificará tanto la conducta como la cultura del docente.

Como podemos ver, una orientación nos lleva a otra, y ligadas así nos conduce a la PROMOCIÓN DE LA COLABORACIÓN del profesorado para con el director, estamos hablando de un liderazgo compartido pero ello no significa la dejación del poder y que cada uno haga lo que quiera, tampoco el utilizar la colaboración como un modo coercitivo para imponer perspectivas personales. Es más bien una relación entre uno y otro líder que se complementan, cooperan y llega a darse en el mejor de los casos, una relación entre iguales, el director debe entonces, propiciar la participación y el aprendizaje ya que éste es un profesional interactivo, que aprende y dirige a través de la colaboración, de ahí que el director no tenga el monopolio de la sabiduría es más bien un conjunto de saberes compartidos que fortalecerán la cultura en la escuela. Es importante señalar que la articulación de voces diferentes pueden provocar inicialmente conflictos, pero éstos deben afrontarse y resolverse ya que todo es parte del proceso de colaboración acompañado de la flexibilidad y la responsabilidad, teniendo siempre cuidado de no imponer tipos concretos de colaboración ya que esto no potenciaría la labor, sino al contrario, la incapacitaría. Por ello, otro elemento fundamental de la alternativa es el PROPONER no el ordenar, por ello merece la pena luchar por la colaboración, pero sin inflexibilidad administrativa e ideológica, tomando en cuenta que el respeto a la individualidad de los colaboradores como parte del equipo de trabajo, tendrá mejores resultados. Y ya que hablamos de situaciones administrativas encajonadas en la burocracia, hay que enfatizar que las medidas burocráticas deben utilizarse por parte del directivo PARA FACILITAR, NO PARA LIMITAR la labor educativa es decir, darles otra perspectiva de utilización, hablemos de tiempos, de respaldo público, de organización, de horarios, de normas oficiales y evaluación del profesorado, a modo que todo ello no interceda con los fines de la propia institución, si queremos hacer de éstas, escuelas cooperativas eficaces que se preocupan activamente por la calidad, el directivo entonces al tener este conjunto de medios administrativos, debe incorporarlos a una estrategia general basada en fines cooperativos. Esto lleva a otro aspecto que el líder educativo debe considerar, en el plantel, el CONTACTO QUE SE DEBE TENER PARA CON EL CONTEXTO sociocultural en el que se encuentra inmersa su institución educativa, debe dedicar tiempo al contacto con la comunidad, el aprovechar otros tiempos y espacios para llevar a cabo conferencias y asesorías que eleven la preparación profesional del docente y de él mismo como directivo, por otro lado, un elemento fundamental a contemplar, son los tiempos específicos para una sana convivencia, dentro (actividades físicas) o fuera del plantel. Tanto docentes como directivos requieren de otro tipo de contacto que les de la oportunidad de convivir y conocerse mejor como personas en su totalidad, el recrearse por medio de paseos o excursiones con el colectivo, es parte de la Higiene Mental que evita en muchos de los casos trastornos en el sistema nervioso y que al mismo tiempo facilita y viabiliza que su liderazgo tenga repercusiones positivas en el ambiente de trabajo escolar.

## 2.2 Elementos Teórico-Metodológicos y Contextuales de la Gestión Escolar que Fundamentan la Alternativa.

Estamos abordando un Proyecto de Gestión Escolar, y como tal, debe considerarse la forma en la que ésta impacta en la calidad educativa de la Institución. Sabemos que la Gestión Escolar

no es un sinónimo de administración, aunque lo incluye; que la organización y la cultura escolar son consecuencia de la misma ; que debe tener un responsable que tenga cierto estilo de liderazgo para que la gestión sea adecuada y que dicho liderazgo debe vincularse con el quehacer central de la escuela, ello tiene que ver con la forma de tomar decisiones, del tipo de interrelaciones que promueven, favorecen, se aceptan, se toleran, se disuaden o se sancionan; así la función de Director ha de relacionarse con el profesorado y con los diferentes actores de la comunidad educativa.

Ésta también es un sustantivo que denota acción y como tal, debe tener un carácter creativo, cierta intencionalidad y direccionalidad de los sujetos involucrados, es por ello que a la gestión se le relaciona también con una planeación escolar pues se va ejecutando en el quehacer cotidiano. Así, las interrelaciones que la escuela establemente favorece, y la forma como procura que se tomen las decisiones no son fruto del azar, sino de la intencionalidad colectiva combinada con las tradiciones históricas y la cultura que esa misma colectividad ha venido contruyendo.

Todo esto conforma una imagen al interior y exterior de la escuela, con lo cual se logra, que quienes pertenecen a ella se identifiquen entre sí y con sus objetivos. Esto nos da la pauta para manifestar que la Gestión Escolar, guarda una íntima relación para con la Calidad Educativa en cuatro aspectos fundamentales : la relevancia, eficacia, equidad y eficiencia. El resultado es una Gestión vista como: planeación con liderazgo, trabajo colegiado, distribución y petición de cuentas de responsabilidad por la calidad a cada miembro de la comunidad escolar, estrecha vinculación y colaboración con padres de familia, preocupación central del aprendizaje y su relevancia así como la evaluación retroalimentadora permanente. Todos ellos, elementos teóricos y otros, metodológicos y contextuales, que sustentan la presente Alternativa, sirvieron de base para su aplicación y para obtener los logros y resultados, los cuales se manifiestan en el último apartado de este documento.

En este apartado se consideró conveniente mencionar los principales conceptos y enfoques de liderazgo que pudieran servir como punto de referencia que enseguida se enuncian para determinar los estilos de liderazgo ejercidos por lo Directores de Escuelas de Educación Primaria.

### 2.3 El Líder

Popularmente , el término LÍDER se refiere a los individuos quienes atraen a otros, o los dirigen en determinadas actividades. En otras palabras son personas que poseen la habilidad o capacidad para dirigir a sus seguidores de una manera exitosa, para alcanzar un objetivo o una meta .<sup>8</sup>

De acuerdo al diccionario de la lengua española de la Real Academia Española la palabra LÍDER (de inglés leader, guía) significa director, jefe, conductor de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

En el diccionario de las Ciencias de la Educación (1983, Vol. I: 889) LÍDER (Psic., Soc.) Anglicismo (del término inglés leader) designa al jefe o dirigente de un grupo. Su función de

---

<sup>8</sup> **THAN, M. René Javier “Liderazgo” en Bases para la Administración en Instituciones Educativas Gro.,Méx.,1982 pp.139-146.**

llama liderazgo y se refiere al ejercicio de la autoridad interiorizada y aceptada por un grupo. Normalmente, la característica que hace que una persona se erija en líder de un grupo es que despliegue un alto grado de capacidades necesarias para alcanzar los fines que el grupo tiene planteados.

Sverdick agrupa algunas cualidades que puede poseer un líder bajo las siguientes categorías: 1) Habilidades cognoscitivas, 2) Rasgos y características de la personalidad, 3) Relaciones con los subordinados, según se puede observar en el cuadro 1.

CUADRO 1. Cualidades de un líder.<sup>9</sup>

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

Gardner determina catorce cualidades que favorecen la conducta del liderazgo:

<sup>9</sup> Sverdick, *Cualidades de un líder*. México, McGraw -Hill, 1991 pp. 362 a 366

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

Por su parte, Covey<sup>11</sup> menciona ocho características distintivas de los líderes centrados en principios , y que a continuación se mencionan:

- Aprenden continuamente a desarrollar nuevas habilidades y nuevos intereses. Descubren que a medida que crece el campo de sus conocimientos lo mismo ocurre con su esfera exterior de ignorancia.
- Tienen vocación para servir.
- Irradian energía positiva. Son personas alegres, felices, optimistas, positivas, animosas, entusiastas, confiadas.

---

<sup>10</sup> **LEAL, Ma. Antonia *Características del liderazgo del director efectivo. Un estudio de caso en la Primaria Pública Tesis de Maestría, Univesidad de las Américas, México, 1997 p.202***

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

- Creen en los demás. No sobreaccionan ante las conductas negativas, las críticas ni las debilidades humanas. Creen en la potencialidad de los demás, no son envidiosos, se niegan a etiquetar, estereotipar, clarificar y prejuzgar a los demás.
- Si todas las características citadas se llevaran a los directores escolares podríamos encontrar que muy pocos de ellos las posee. Ya no todas, sino algunas que les permitan conformar el tipo de escuela que se requiere y el cómo deberán orientar, apoyar y motivar a la comunidad educativa para lograrla. Lo anterior atendiendo al hecho de que la mayoría de los docentes que conforman la planta directiva actual son individuos que ya rebasan la edad adulta y a quienes generalmente no les interesa seguir “afilando la sierra” por no considerarlo necesario, puesto que en futuro no muy lejano obtendrán su jubilación. Pocos son los que ejercen el puesto con empeño y dedicación con el objetivo de hacer mejoras que permitan lograr la participación responsable y comprometida por parte de los docentes para realizar una mejor labor educativa que se refleje en la educación que reciben los alumnos.

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

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

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

---

<sup>12</sup> ALFAREZ, Hernández María Guadalupe y Gabriel Vázquez Maldonado *El liderazgo Humanista en la Micro y Pequeña Empresa. México, UIA. 1992, p. 31*

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

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

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

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

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

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

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

En otras ocasiones el director “estimula negativamente” a los docentes al asignarles una comisión “atroz” (cooperativa escolar, acción social); o un grado difícil que les implique una mayor carga de trabajo administrativa y que les permita reflexionar y enmendar su

comportamiento y la falta de colaboración”, con las disposiciones dadas por la Dirección del Plantel.

#### 2.4 El Liderazgo

En el diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española se encuentran las definiciones de liderato, liderazgo y liderar, las cuales se presentan enseguida.

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

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

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

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

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

En el campo de la administración, algunas definiciones de liderazgo son las que se presentan a continuación.

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

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

De acuerdo con George R Terry, “el liderazgo es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que voluntariamente se aboquen al logro de los objetivos del grupo”. Robert Tannenbaum, Irvin R. Wescharler y Fred Massarick definen al liderazgo como “el hecho de ejercer influencia interpersonal en una situación y dirigirla a través de un proceso de comunicación, a la obtención de una meta o metas especializadas.”<sup>13</sup>

Sayles R. define el liderazgo como “el proceso de lograr cooperación, interés, lealtad y participación”<sup>14</sup>

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

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

---

<sup>13</sup> HERSEY, Paul y Kennet H. Blanchard (1981) *Estilo Eficaz de Dirigir. Liderazgo Situacional. No existen dos Situaciones Iguales. México, Prentice-Hall, Inc., p. 132*

<sup>14</sup> SAYLES, R. Leonard, *Liderazgo. México, McGraw-Hill, 1979, p. 229*

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

El mismo autor destaca que el principio fundamental del liderazgo es :

Cómo las personas tienden a seguir aquellos que les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales.

Covey cita : “ El liderazgo tiene que ver con la dirección, la visión, el fin, los principios, el nivel superior, y con el agrupamiento y fortalecimiento de la gente, la cultura y de la cuanta bancaria emocional”. Además, habla de un liderazgo centrado en principios que da a la gente y a las organizaciones el poder de alcanzar sus valiosos objetivos, lo cual en esencia significa que sean más eficaces en todo lo que hacen.<sup>15</sup>

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

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

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

El autor indica que liderear no significa ser el único que sabe y manda sino más bien, en el caso de los Directores escolares, el que propicie un medio que permite identificar, diseñar y operar estrategias así como actividades para la resolución de problemas que surjan en la misma escuela para lo cual necesita la participación y compromiso de toda la comunidad educativa.

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

en la escuela se requiere del ejercicio de un liderazgo que sea capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la

---

<sup>15</sup> COVEY, Stephen R. (1995) *El Liderazgo Centrado en Principios. México, Piados pp. 31 a 50*

comunidad escolar para regular, optimizar y garantizar el cumplimiento de los objetivos educativos.<sup>16</sup>

La revisión de las definiciones que dan los diferentes autores consultados, llevaría a concluir igual que Hersey en el sentido que “ el liderazgo es el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación dada”<sup>17</sup>, sin el uso de métodos o técnicas coercitivas.

## 2.5 Estilos de Liderazgo.

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

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

Sverdick menciona que el patrón de conducta relativamente estable que caracteriza al líder recibe el nombre de ESTILO DE LIDERAZGO.<sup>18</sup>

Sthep J. Ball especifica que el contexto de la escuela los ESTILOS DE LIDERAZGO son al mismo tiempo un acto de dominio y una expresión de integración. Recalca que un estilo encarna una definición de la situación propuesta o quizá impuesta de los modos de interacción social entre el líder y los que conduce. En la medida en que la definición propuesta por director es aceptable por el personal y se logra una definición común, la acción conjunta se desarrollará con regularidad. En la medida que es inaceptable, habrá conflictos o al menos, las relaciones se pondrán tensas y no habrá cooperación y adhesión personal.<sup>19</sup>

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

---

<sup>16</sup> SEP, *Programa de acciones de apoyo para el director*. México, SEP, 1997 p.205

<sup>17</sup> HERSEY, Paul y Kennet H. Blanchard. *Estilo eficaz de dirigir: liderazgo situacional. No existen dos situaciones iguales*. México, Prentice- Hall, Inc. 1981 p.463

<sup>18</sup> SVERDICK, Mario y Williams J. Clifton (1991) *Administración y Organización* . Miami, Harper Collins Plublishers, pp. 352 a 375

<sup>19</sup> BALL, Stephen J. . *La Micropolítica de la Escuela. Hacia una Teoría de la Organización Escolar*. Barcelona, España, Centro de Publicaciones de Ministerios de Educación y Ciencias. Ed. Paidós, 1994, p. 95

CUADRO 2 . Estilos de liderazgo posibles en el modelo de participación del líder vroom-  
yetton

AUTOCRÁTICO I (AI):	Usted resuelve problemas o toma una decisión empleando la información disponible en el momento.
AUTOCRÁTICO II (AII):	Obtiene la Información necesaria de los subordinados y entonces usted decide la solución del problema. Tal vez diga o no a los subordinados cual es el problema al no tener información de ellos- El papel de sus subordinados en la toma de decisión es proporcionarle claramente la información necesaria en lugar de degenerar o evaluar soluciones alternativas.
CONSULTIVO I (CI):	Comparte el Problema con sus subordinados importantes en lo individual, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo. Luego usted toma la decisión que pueda reflejar o no la influencia de subordinados.
CONSULTIVO II (CII):	Compart4e el problema con sus subordinados como grupo, obtenido colectivamente sus ideas y sugerencias. Luego toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.
GRUPO II (GI):	Compart4e el problema con sus subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan alternativas e intentan llegar a un acuerdo (consenso) sobre una solución.

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

2.6 El director de la escuela primaria: su liderazgo y repercusiones en el ambiente de trabajo. Importancia del liderazgo del director en el ambiente educativo.

A las instituciones (educativas en nuestro caso), se les estudia desde los aspectos: económico, social, político, psicológico, pedagógico, etc., sin menoscabo de su totalidad y entrecruzamiento.

Se ha hecho necesario el análisis de las instituciones por la crisis de las mismas y por la variación contextual en determinados momentos históricos. Surgen así movimientos de análisis, por ejemplo el movimientos de análisis, por ejemplo, el movimiento institucionalista que originó la corriente de análisis institucional con un fuerte contenido dialéctico.

La Psicoterapia Institucional (1940, Francia) de corte médico, se caracteriza por tres fases: empírica, ideológica y teórica. La evolución de ese movimiento llevó al estudio del “no dicho”

psíquico y del “no dicho “ social esto es, al psicoanálisis y al análisis institucional. Esto se trabajó en el esclarecimiento del inconsciente institucional.

La psicoterapia institucional – corriente psicociológica - propuso el empleo sistemático de las ciencias humanas y clínicas al campo educativo, uno de sus representantes fueron: FERDINAND OURY y FERDINAND FONVIELLE.

La Pedagogía Institucional –corriente psicociológica- propuso el empleo sistemático de las ciencias humanas y clínicas al campo educativo, unos de esos representantes son: Oury y Fonvielle.

Esta pedagogía tuvo dos orientaciones, la psicoanalítica representada por F. Oury y Aída Vázquez y la autogestionaria y sicioanalítica por M. Labrot y Bessiere.

Se hizo evidente – Lapassade y otros- la decadencia institucional y se hizo necesario la necesidad de innovaciones técnicas y de análisis en el interior de las instituciones, sino además de crear nuevas instituciones. Para René Lourau, el Análisis Institucional se desarrolla en tres momentos: universalidad, particularidad e individualidad.

Universalidad: el concepto es plenamente verdadero, abstracto y general, no hay otro que lo niegue en tanto universal abstracto. Aquí se ve lo instituido de la Institución –normatividad-.

Particularidad: negación de la universalidad, es una contraposición, contradicción. Para el Análisis Institucional, la particularidad hace alusión al carácter instituyente de la institución. Lo instituyente se opone nuevamente a lo instituido en tanto que lo niega y se niega a ser instituido.

Individualidad: Es el de la unidad de lo negativo, el de la negación de la negación. La individualidad implica tanto a la negación como lo que ésta negaba, es decir la universalidad.

La Institución es, bajo esta perspectiva, una forma de preproducción y producción de las relaciones sociales en un momento de producción, una forma de preproducción y producción de las relaciones sociales en un momento de producción, así como el lugar de articulación de las formas que adoptan las determinaciones de las relaciones sociales,.

El socioanálisis: el método analítico clásico dice que es posible comprender y explicar una realidad, descomponiéndola en sus elementos simples, tal es el caso- también – del análisis institucional; éste análisis busca develar la faz oculta de las relaciones de dominación y/o explotación entre los hombres.

La hipótesis que maneja el Análisis Institucional (es que mediante el análisis institucional es posible descifrar las relaciones que los grupos y los individuos utilizan varias categorías como : segmentariedad transversalidad , transferencia institucional y analizador.

### 2.6.1 El centro educativo como síntesis de influencias.

La educación es la más importante referencia que se relaciona con lo que conocemos como la escuela y es que la escuela nace y se alimenta de las necesidades educativas, la educación así, es

entendida como un proceso de influencia sobre las personas al servicio de su desarrollo y de su misma socialización.

Por tanto, es de vital importancia regular y organizar esa interrelación entre sujetos dentro de procesos sistemáticos. Dichos procesos buscan posibilitar por otros medios lo que el ambiente social y familiar no nos pueden dar.

De ahí se conocen dos ramas que son los procesos sistemáticos y asistemáticos. La educación asistemática es un proceso de intervención intencional y la sistemática se desarrolla ante la necesidad de delimitar objetivos, medios, estructuras en cuanto a su desarrollo y el mejoramiento de dicha organización

Con el proceso de sistematización la comunidad que ejerce gran influencia sobre la escuela y todos y cada uno de los elementos que en ella contribuyen como la religión la política, la economía, etc. deben ser asimiladas en la escuela de una manera gradual.

El análisis de la escuela bajo una perspectiva global, sin olvidar otros elementos que ejercen influencia dentro de la misma y que son también procesos sistemáticos de intervención pueden dar resultados favorables si éstos son bien inducidos, ya que el medio social afectado por factores culturales, económicos, políticos y sociales dan un todo llamado sistema sociocultural.

Así pues, la educación como un sistema esta conformada por elementos relacionados entre sí y subordinados a un objetivo común, que vendría a ser el potencial de desarrollo de la persona y facilitar así, su proceso de socialización.

Encontramos a la escuela como un centro educativo regida por un subsistema escolar quien a su vez se encuentra regido por un subsistema educativo y este por un subsistema sociocultural todo ello englobado en sistema sociocultural; todo esto nos da la pauta de reconocer las relaciones que mantienen las instituciones educativas con un sistema sociocultural inmerso en un contexto sociocultural de ahí que la educación es tanto una realidad social como una necesidad, desde una perspectiva histórica viene todo un vagaje de contenidos culturales y referencias valorativas quienes al mismo tiempo reservan individualidad bajo una perspectiva de que todos, somos seres sociales con valores propios y con toda una afluencia cultural desde el vínculo familiar.

El sistema escolar como un subsistema esta conformado por unidades y servicios destinados a dar una educación, sus funciones se refieren esencialmente a una transmisión de culturas y a una adaptación social.

Los objetivos a lograr dentro de éste sistema escolar vendría a ser el equilibrio entre lo individual y lo social aunque no siempre se refleja en una práctica educativa, la dependencia entre escuela y sociedad no necesariamente debe ser la pauta para que si la sociedad es selectiva la escuela, no necesariamente tiene que serlo.

Por otro lado la escuela no es la única fuente del saber ya que existen otras fuentes de información e influencia, de ahí que los recursos educativos son variados y por tanto se impone una coordinación adecuada. Los productos que proporciona la escuela en muchas ocasiones son escasos, anacrónicos y muchas veces alejados de la propia realidad.

El centro educativo como resultado nos da pautas a relaciones sistemáticas que se dan en suprasistemas y microsistemas que determinan un mundo de posibilidades, entre ellas encontramos que es un sistema complejo por la multiplicidad de posibilidades que hay en una realidad concreta, así la escuela es una realidad histórica por todos los elementos que intervienen en ella y porque a partir de situaciones concretas intervienen factores con los que lógicamente se está creando un ayer un hoy y un mañana.

### 2.6.2 La estructura del sistema escolar y la organización de los centros educativos.

El centro educativo y el sistema escolar guardan entre sí relaciones estrechas bien definidas en los procesos legislativos.

Cuando la presión normativa es alta, la uniformidad escolar es abundante y lógicamente los fracasos escolares se traducen a fracasos de todo un sistema; pero si por el contrario la autonomía es escasa, la autonomía será más amplia, con mayor capacidad funcional en sus estrategias y responsabilidades.

Por lo general se concibe al centro educativo como unidad organizativa del sistema escolar, reproduce las decisiones y alternativas de manera mimética. Por el contrario, las escuelas independientes no tienen entidad propia y su organización es con base en planteamientos generales, ajenos a intereses específicos, por lo que desarrollan estructuras autocráticas o democráticas.

Por lo tanto la diferencia entre estas escuelas se establece a partir de los márgenes de interpretación que permite la normatividad.

La administración educativa de una escuela independiente se centra en la elaboración de normas y en la verificación de su cumplimiento considerando que funcionan en eficacia y garantía.

El modelo de profesor deseable es el de reproductor, tiene un alto nivel de individualización.

Por el contrario, el centro educativo autónomo establece sus planteamientos en razón de su propio contexto institucional, cultural e histórico, así que su identidad queda ligada a su capacidad y sensibilidad para dar respuestas satisfactorias a las demandas e inquietudes existentes, delimitando funciones entre los diferentes protagonistas, cambiando los roles personales de acuerdo a la justificación y necesidades de una evaluación externa.

El conflicto surge así como algo inherente a este tipo de instituciones, y lejos de ser negativo, fortalece los procesos de innovación y cambio institucional de tal manera que el profesor deseable es como un investigador en acción, reflexivo sobre la práctica y con un trabajo colaborativo.

### 2.7 El director de plantel de educación primaria

Dentro de las funciones que como Directivo se deben desempeñar están:

.ORGANIZAR EL CONSEJO CONSULTIVO (CONFORMACIÓN DE COMISIONES)

- .ORGANIZAR AL PERSONAL ASIGNANDO LAS FUNCIONES QUE REQUIERE EL PLANTEL EN CUANTO A RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.
- .ORGANIZAR LA ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA
- .ORGANIZAR EN CUANTO A LA RECEPCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE DESAYUNOS ESCOLARES Y MATERIAL DE APOYO.
- .ORGANIZAR EL ÓRGANO DE PARTICIPACIÓN SOCIAL.
- .CUMPLIR EN TIEMPO Y FORMA CON CADA UNO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE ASÍ LO INDIQUE LA AUTORIDAD INMEDIATA Y MEDIATA SUPERIOR.
- .VIGILAR EL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE Y EDUCATIVO.
- .ELABORAR DE MANERA ACORDE A NECESIDADES UN PLAN DE TRABAJO Y DARLE UN AJUSTE QUE CUBRA DICHAS NECESIDADES REQUERIDAS.
- .CONFORMAR UN VERDADERO GRUPO DE PROFESORES Y AUXILIARES PARA PLANTEAR CONJUNTAMENTE LA EDUCACIÓN QUE SE DESEA PARA EL ALUMNADO.
- .OBSERVAR UNA NORMATIVIDAD Y MANEJAR UN CRITERIO DE LIDERAZGO EN CUANTO AL DESEMPEÑO COMO AUTORIDAD PRIMERA EN UN CENTRO DE TRABAJO.

### 2.7.1 El papel del directivo en cuanto a la normatividad

LA SEP NACIONAL: Que con base a la normatividad y en los estatutos logre los estatutos planteados. Importante es que se haga resaltar que la normatividad es y no existe en ella la posibilidad de ser flexible; la actitud del Director al asumir el papel como líder debe tener un asiento neta mente humano antes de echar mano de toda ley o todo reglamento.

Ahora bien, con base en la normatividad y el estatutos el Director organiza una serie de actividades para cumplir con los objetivos planteados así como el elaborar una serie de informes, registros, controles estadísticas, resultados, etc. emanados de dichas actividades. Y con respecto a su personal, crear un ambiente agradable con el fin de plantear la educación que se quiere para con los alumnos y el mismo personal con el que trabaja en equipo.

En cuanto a los padres de familia organizar la escuela de tal manera que exista un ambiente agradable y propósitos colectivos donde sus hijos se socialicen y se desarrollen de la mejor manera.

Y que los alumnos, en base a una serie de actividades colectivas, se logre un ambiente agradable y feliz donde los alumnos desarrollen todas sus capacidades.

### 2.7.2 Importancia de la gestión escolar en el quehacer directivo.

Esta es la base medular para cubrir las necesidades escolares ya que facilita la implicación de todos los miembros de la comunidad educativa, configurando una escuela con personalidad propia. Así, la función directiva es un elemento definitivamente medular debido a que su función se encamina a cubrir las necesidades escolares y facilita la implicación de todos los miembros de la comunidad educativa configurando una escuela con personalidad propia.

Ello exige directivos como líderes pedagógicos capaces de dinamizar el trabajo cooperativo de los profesores y potencializar la participación, ya que la función de la gestión dentro del seno

escolar es convertir un trabajo colectivo en donde el docente sea creativo, crítico, innovador y dialéctico.

Importante es, preservar e incrementar la cultura de la comunidad llevándola a cabo durante una gestión horizontal donde todos los elementos interactúan y así, el proyecto de escuela como tarea fundamental de la Gestión Escolar dará resultados propios de una investigación participante de los elementos que interactúan como gestores.

Existen diversas teorías sobre el proceso de administración y Gestión Escolar, teorías de corte clásico, hasta las más innovadoras o de corte prospectivo. Estas teorías explican desde su óptica, cómo influye la administración y el liderazgo en los procesos de Gestoría Institucional y todo lo anterior en promover los procesos de calidad en el campo educativo.

Es de gran valía analizar el papel del Directivo dentro del campo del liderazgo en cada uno de sus modelos, uno de ellos orienta a la tarea y otro a las relaciones humanas, éstos, se dice, dependerá la situación del grado de madurez de los seguidores del líder.

Los modelos de la administración van desde el clásico, pasando por una administración científica de relaciones humanas, hasta llegar a la administración japonesa de la Filosofía de la Calidad Total.

Administrar, es, un arte que exige un conjunto de habilidades especiales, capaces de obtener un trabajo de colaboración que son necesarias para la sociedad actual, con esto quiero decir que un administrador es, un profesional y un educador que desarrolla una adecuada actividad educativa.

Entonces, el Liderazgo es una capacidad que se tiene para conducir –sin métodos coercitivos– a un determinado grupo hacia metas –propósitos preestablecidos. Entonces, el líder es un agente moral y un símbolo de la democracia en las organizaciones, éste nos conduce hacia los objetivos de la Escuela y en nuestro caso, sean reglamentarios, públicos, técnicos, etc.

### 2.7.3 Reflexión previa

El codificar sistemáticamente datos mientras se observa una clase requiere ejercicio.

Así mismo la “barrera del sonido” suelo cruzarse, entrando en la zona de la codificación productiva y recompensante, entre las cuatro y doce horas de ejercicio.

### 2.7.4 El análisis de interacción.

Se refiere a muchos sistemas de codificación de la comunicación verbal espontánea, organizando los datos en un esquema de presentación útil, a continuación analizar los resultados para el estudio de pautas o patrones de enseñanza o aprendizaje. Cada sistema se reduce a un proceso de codificación y descodificación: estableciéndose categorías de clasificación de las preposiciones registradas asignándole un símbolo del código y un observador específico que registra los datos punteando los símbolos del código. La descodificación consiste en el proceso inverso.

## 2.8 El director como líder de la comunidad escolar

### 2.8.1 Repercusiones de la teoría de las relaciones humanas

Con la intención de ahondar en el análisis de los elementos que integran el enfoque humanista, la motivación, el liderazgo, la comunicación, el conflicto y la dinámica de grupos, se presenta la lectura sobre repercusiones de la teoría de las relaciones humanas.

Asimismo, se pretende apoyar la construcción del proyecto de intervención gestiva agregando elementos de discusión a las descripciones hechas hasta este punto. Tales elementos integran la experiencia del profesor alumno.

Esta unidad hace un recate histórico de la administración y sus posibilidades de aplicación al estado actual de los jardines de niños y escuelas primarias del país.

Solo con la llegada de la teoría de las relaciones humanas un nuevo lenguaje domina el repertorio administrativo: se habla ahora de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo. Los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, principios generales de administración, etc. Pasan a ser duramente criticados.

El ingeniero y el técnico ceden lugar al psicólogo y al sociólogo. El método y la máquina pierden la primacía a favor de la dinámica de grupo.

El énfasis en las tareas y en la estructura es sustituido por el énfasis en las personas.

Con la teoría de las relaciones humanas surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre, el hombre social:

1. Los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo es una consecuencia de muchos factores motivacionales.

1. Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan. Dificultades en relacionarse en el grupo ocasionan baja de la moral, fatiga más rápida, reducción en los niveles de deseo
2. Económico, en la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo. Todo el enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esa teoría de la motivación.

Con base en el desarrollo de los sindicatos norteamericanos, la Comisión Hoxie, planteó el exagerado tecnicismo y el enfoque mecanicista de la administración científica.

La experiencia de Hawthorne vino a demostrar que el pago o recompensa salarial. No es el único factor decisivo en la satisfacción del trabajador dentro de la situación de trabajo. Elton Mayo y su equipo llamaron la atención sobre una nueva teoría de la motivación, antagónica a la del homo economicus: el hombre es motivado no por estímulos económicos y salariales, sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales.

Con la teoría de las relaciones humanas se pasó a estudiar la influencia de la motivación en el comportamiento de las personas.

## 2.9 Delimitaciones y limitaciones del estudio

Moreno precisa que la búsqueda de respuesta a un problema de investigación puede tener horizontes limitados ya que el investigador no suele contar ni con todo el tiempo ni con todos los recursos que demandaría una respuesta exhaustiva al problema de investigación por lo que se hace necesario delimitar el estudio.<sup>20</sup> De ahí que sea necesario especificar los límites seleccionados en función de las condiciones y recursos con los que se contará para llevarlo a cabo.

Las delimitaciones para la presente investigación fueron:

- ◆ De población: La población únicamente se constituyó por algunas de las escuelas oficiales comprendidas en las Zonas escolares 135,136,137,138,139 y 140 todas ellas dentro de la jurisdicción del Sector Escolar No. 18 perteneciente a la Dirección de Educación Primaria No. 2 en el D.F., localizadas geográficamente en la Delegación Gustavo A. Madero.
- ◆ De método: Se realizó un estudio de casos.
- ◆ De instrumentos para recabar la información: Empleo de cuestionario de tipo autoadministrables y entrevista personal.
- ◆ De tiempo: Durante el Ciclo Escolar 2000-2001.

Cabe citar que "hay otro tipo de límites con relación a cada investigación, que no son una decisión directa del investigador, pero que son consecuencia de las delimitaciones que éste puso a su estudio".<sup>21</sup>

Los límites para este estudio fueron:

- ◆ En primer lugar, el ser la investigación un estudio de casos en 14 escuelas de Educación Primaria, que accedieron a participar a partir de la invitación que se les hizo para tal efecto, los resultados obtenidos no podrían ser generalizados a la totalidad de la población.
- ◆ La segunda limitante está relacionada con los docentes. Su poca disposición y falta de interés para cooperar en la realización de actividades ajenas a su labor docente: "de no ser oficial no les interesaba", de ahí la imposibilidad de trabajar con la totalidad de docentes por escuela, sólo con una muestra de ellos... Por otro lado, la apatía para dar las opiniones que se les solicitaban, al no contar con tiempo por "el exceso de trabajo que siempre tienen con los niños" o "no querer comprometerse a emitir un juicio", a pesar de ser anónimas y confidenciales sus respuestas.
- ◆ La tercera limitante se tuvo en el tiempo otorgado para cada director para realizar la entrevista. A pesar de haber concertado una cita previa con cada uno de ellos, en el momento en que se les entrevistó se tuvieron una serie de interrupciones de diversa índole:

---

<sup>20</sup> MORENO, Ballardo María Guadalupe. *Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa*. México, Progreso, 1993, p.221

<sup>21</sup> MORENO, Ballardo María Guadalupe. *Op. Cit.* p. 222

solicitud de algún oficio o documento por parte de la Supervisión Escolar; el que algún padre de familia tuviera en ese preciso momento tratar algún asunto relacionado con su hijo o hija dentro de la escuela o el que algún maestro necesitara comunicarle "algo", o el menor de los casos, que tuviera que supervisar el arreglo de alguna parte del edificio escolar.

- ◆ Por otra parte, la investigación es modesta al limitarse únicamente a estudiar algunos estilos de liderazgo que pueden presentar los directores escolares y conocer su influencia en la conformación de un ambiente de trabajo integrado, colegiado, de resolución de problemas y de apoyo a las iniciativas de trabajo docente, así como el indagar an algunos apoyos y dificultades que se le presentan al director a la hora de ejercer su liderazgo dentro del centro escolar.

## CAPÍTULO 3

### 3.1 PLANEACIÓN ANUAL QUE CONTEMPLA LA ALTERNATIVA

En el presente capítulo se presenta la planeación anual del Sector escolar No. 18 dirigida ésta a los directivos de la población muestra, el cual permitió hacer los ajustes necesarios durante la aplicación de la alternativa; éste inicia con un diagnóstico, el cual nos permitió conocer sobre la infraestructura material y humana con la cual se contó para trabajar .

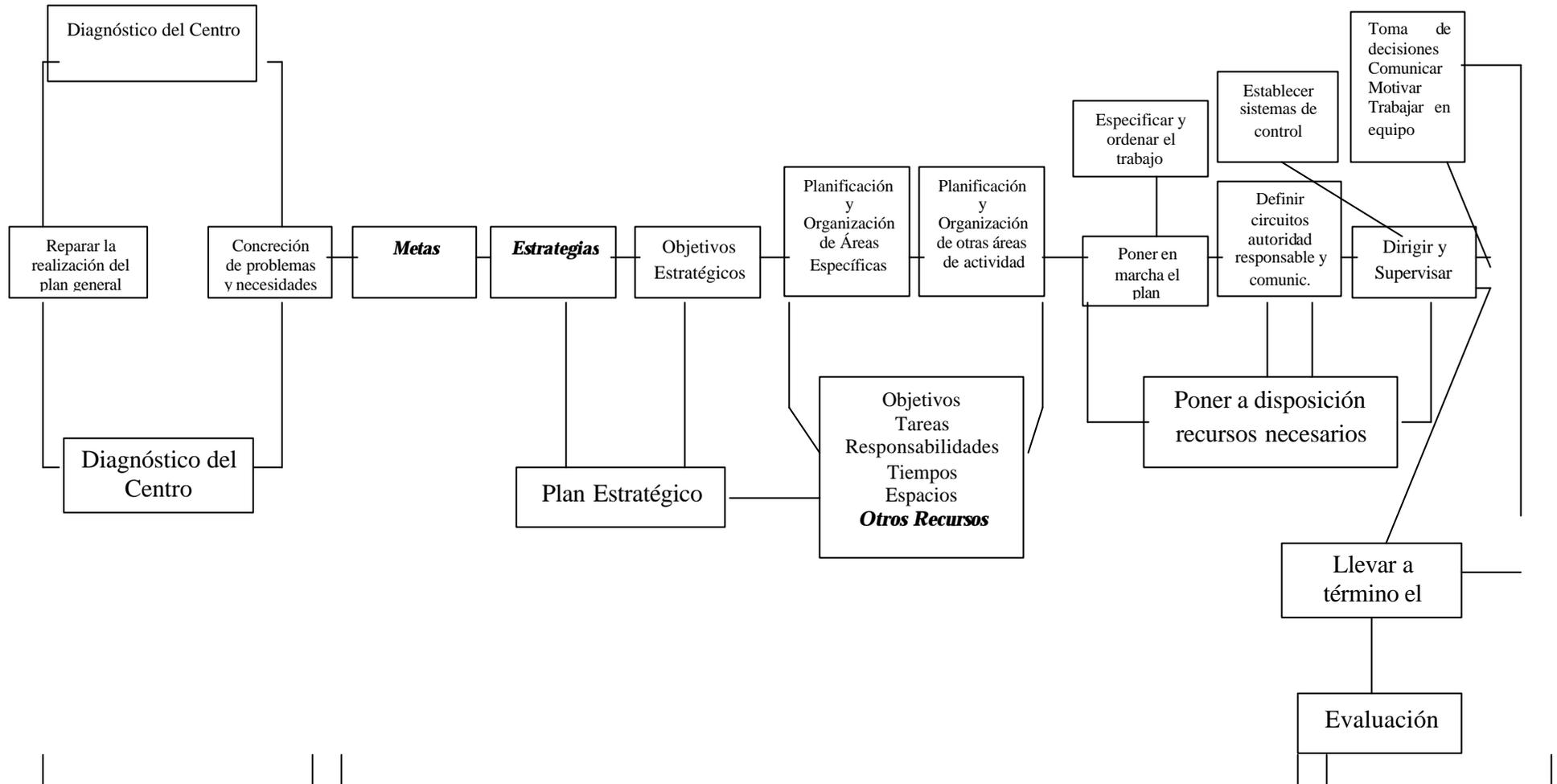
Se enuncian las prioridades del sector, los propósitos, estrategias y actividades y culmina con un monitoreo, seguimiento y la forma de evaluación como resultado de la aplicación de la alternativa. Todo ello porque es necesario considerar la importancia de la educación como factor estratégico del desarrollo. En Educación Básica es donde han de difundirse los valores esenciales, los conocimientos fundamentales y competencias intelectuales que permiten a los educandos aprender permanentemente. Para lograrlo se hace indispensable la participación y la responsabilidad de los agentes implicados en el proceso educativo para asumir el papel que les corresponde según su área de competencia.

Cabe resaltar la importancia que recobra el liderazgo de los directores escolares para crear las condiciones adecuadas de trabajo que permitan generar labor y resultados en equipo; para resolver problemas que incidan negativamente en la formación de los alumnos; la participación de los profesores en la toma de decisiones pedagógicas y organizativas que respondan a las necesidades de los educandos y a las características de la comunidad; así como el establecimiento de propósitos escolares claros, alrededor de los cuales giren todos los esfuerzos de la comunidad educativa para garantizar su logro.

Sin embargo, el Director de Plantel de Educación primaria se enfrenta a un sinnúmero de problemas que influyen en el ejercicio de liderazgo para propiciar un ambiente de trabajo favorable. En algunos casos, sus propias limitaciones personales al no saber cómo ejercer su liderazgo por falta de capacitación y apoyos para adquirir los conocimientos y desarrollar habilidades básicas que le permitan actuar como un verdadero líder educativo; en otros casos, la disposición de los profesores para colaborar estrechamente con los directores también influyen en el estilo que los directores acogen como líderes educativos.

De ahí que los objetivos generales del presente serán : Determinar los estilos de liderazgo que ejercen los directores de los planteles de educación primaria y su influencia en el ambiente de trabajo y sustentar estrategias que permitan a directores de escuelas de educación primaria estimular un ambiente de trabajo favorable dentro de la institución educativa.

CUADRO 3. Método de estudio y aplicación de la alternativa



**DIAGNÓSTICO  
EVALUACIÓN**

**PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN**

## DIAGNÓSTICO

Dentro del sector se ha detectado que los directores que conforman el Órgano Colegiado (muestra), hace frente a una serie de problemas para ejercer un liderazgo que logre la creación de un ambiente de trabajo que incida favorablemente en el buen funcionamiento del plantel, con respecto a las metas y objetivos de la organización escolar.

Para conocer sobre la situación actual que brinda en el desempeño del directivo se aplicaron encuestas y entrevistas a docentes y directivos de la siguiente manera:

TABLA 1. Población y muestra ubicadas en el sector por zonas escolares comprendidas en la delegación Gustavo a. Madero de la Dirección No. 2 de educación primaria.

SECTOR	ZONAS	POLACIÓN DE DIRECTORES POR ZONA	MUESTRA DE DIRECTORES POR ZONA ESCOLAR	MUESTRA DE DOCENTES POR ZONA ESCOLAR
18	139	4	4	8
TOTAL	1	4	4	8

*En la TABLA 2 se cita el nombre de los 4 planteles escolares y Zonas Escolares, en los cuales conforman el Órgano Colegiado. En la tercera columna aparece la clave económica de los planteles en las cuales se diferencian por turnos; quedando así 2 escuelas matutinas y 2 escuelas vespertinas.*

TABLA 2 . Órgano Colegiado

ZONA ESCOLAR	SECTOR ESCOLAR	CLAVE	NOMBRE DEL PLANTEL
139	18	21-0893	INSURGENTE MORELOS
139	18	22-0890	INSURGENTE MORELOS
139	18	21-0904	MTRA. GUADALUPE NÚÑEZ Y PARRA
139	18	22-0914	PROFR. TEODORO MONTIEL

*Las tablas hablan por sí solas y los instrumentos aplicados para la muestra, versaron para Isupervisor y 14 directores, ya que se trabaja con el órgano colegiado de la zona sede del sector esto es, se trabajan las repercusiones de su liderazgo en el ambiente de trabajo escolar.*

*Para alcanzar los objetivos planteados en cuanto a "EL DIRECTIVO: INCIDENCIA DE SU ESTILO DE LIDERAZGO QUE LOGRE CONFORMAR UN AMBIENTE DE TRABAJO ESCOLAR INTEGRADO, COLEGIADO, DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y DE APOYO A LAS INICIATIVAS DEL PROFESORADO" se seleccionaron las técnicas de encuesta y entrevista personal. Los últimos instrumentos que se emplearon fueron el cuestionario y una cédula de entrevista.*

*En la siguiente tabla se muestran la técnicas e instrumentos empleados así como a quienes se les aplicó:*

TABLA 3 . Técnicas e instrumentos

TÉCNICA	INSTRUMENTOS	APLICADO A...
- ENCUESTA	- CUESTIONARIO	DIRECTOR
- ENTREVISTA	- CÉDULA DE ENTREVISTA (Anexo 2)	DOCENTES

*El ámbito en el cual se recuperó la información fue de acuerdo al tipo de instrumentos utilizados, ya que éstos fueron autoadministrables y tipo mixto al contener preguntas de identificación, cerradas ( de elección), mixtas (cerradas con alternativa abierta) abiertas de selección y de escala con la finalidad de recabar información completa y real requerida para generar un diagnóstico.*

*MUESTRA: sobre el 10% del total del personal .*

*CALIFICACIÓN EN ESCALA DE 0-10: 8.6 Lo que es gratificante y los motiva a comprometerse aún más con la comunidad educativa a mejorar continuamente.*

*Realizando una FODA para realizar una planeación estratégica efectiva, encontramos lo siguiente:*

**FORTALEZAS:**

*Los recursos humanos*

*El prestigio institucional*

*La infraestructura del edificio escolar*

*La experiencia docente y humana*

**OPORTUNIDADES:**

*Capacitación en cursos taller para directores para afianzar su liderazgo.*

*Involucrarse aún más con la cultura organizacional.*

*Mayor participación activa.*

*Actitud hacia el estilo del director .*

*Colaboración hacia el trabajo.*

*Disposición de los docentes hacia el trabajo.*

*Asesorías recibidas por la supervisión escolar y del cuerpo técnico de apoyo del sector.*

**DEBILIDADES:**

*Organización de tiempos y espacios.*

*Obstáculos que los mismos directivos se plantean para que fuera de su horario busquen esa superación y capacitación profesional que los distinga como líderes educativos.*

**AMENAZAS:**

*El que tradicionalmente a los directores se les han asignado roles para administrar y controlar el cumplimiento de las disposiciones, objetivos y diseños de la administración central. Funciones,*

que en muchos casos, los directores cumplen al pie de la letra, según los reglamentos oficiales y mediante la aplicación estricta de los mismos. Por ejemplo, al vigilar de manera personal y a veces hasta exagerada el que los maestros cumplan su función específica, lo que trae como consecuencia que cada profesor se aisle y encierre en su salón de clases, perdiendo “ tanto la capacidad como el interés por el objetivo de la organización como un todo”. (SCHMELKES, op. Cit.: 60).

Que el director siga empleando gran parte de su tiempo dentro de la escuela en la realización de funciones administrativas de manera prioritaria.

Que la actitud de los maestros para trabajar deje de ser de manera aislada por lo que a veces no están dispuestos a trabajar de manera colectiva por considerarlo pérdida de tiempo, innecesario e inútil. De ahí que esta situación se convierta en un reto a afrontar por parte de los directores para reaccionar y buscar mecanismos que le permitan ir cambiando la postura de los maestros. Aquí, su constancia, su capacidad técnica, su habilidad para tratar al grupo docente, para motivarlo, para ganar y mantener su confianza serán importantes, dado que su papel se construye en sus relaciones con los demás.

La promoción de un profesor al puesto de Director se basa la mayor parte del tiempo en criterios puramente administrativos.

El hecho de que al ser ascendido, el profesor no es aceptado para cumplir con base en marcos referenciales, las funciones del puesto de director de escuela, entre las cuales se encuentra el ejercicio de su liderazgo dentro de la comunidad educativa.

Los planteamientos anteriores llevarían a indicar que si bien es cierto, en el discurso y en la teoría queda especificada la importancia que tiene el ejercicio del liderazgo por parte del Director del Plantel de Educación Primaria para establecer las condiciones que faciliten el desarrollo de un ambiente de trabajo favorable, cabe preguntarse si los directores estarán ejerciendo el estilo de liderazgo que de acuerdo a los lineamientos establecidos por el manual del director .

### **PRIORIDADES DEL SECTOR.**

*Las funciones directivas deben responder a pautas deseables que permitan generar perfiles ocupacionales y de personalidad acordes con la exigencia que representa dirigir una escuela . Por tanto, sería indispensable replantear de manera general las funciones existentes para identificar en cada una de ellas su grado de relevancia, sus posibilidades o dificultades de realización , así como las capacidades y habilidades que requieren ser aprendidas para su ejecución, tanto para los que ocupan actualmente un puesto directivo como por los candidatos a éste. De tal manera que se pudiera contar a futuro con directores de alto nivel académico y administrativo.*

*El motivo primordial de la presente alternativa es el coadyuvar a que los directores sean verdaderos líderes educativos que ayuden a generar cambios en nuestras escuelas, para ello se requiere de una capacitación dirigido al pqrsonal directivo, para ello se propone un curso taller que tendría como propósito general el proporcionar a los directivos escolares*

*elementos teórico metodológicos que les apoyen a desarrollar necesidades básicas para el desempeño de su función como líderes de la comunidad educativa a su cargo.*

Se tiene programado una serie de asesorías que se organizarán en cinco sesiones. Los temas que podrían tratarse serían:

- *Valoración del liderazgo del director de escuela primaria.*
- *Características del director como líder de la comunidad educativa.*
- *De los estilos de liderazgo.*
- *El Consejo Técnico como apoyo del liderazgo del directivo.*
- *El Proyecto Escolar como apoyo al liderazgo del directivo.*

Que en el próximo C.T. haya una mejor disposición por parte del director y del docente para participar de manera permanente.

*El propiciar en el mismo C.T. un ambiente de respeto, seguridad y libertad para permitir que los maestros hablen sin temor a la crítica. Para sentir que pueden aportar y recibir algo de otros. Hacer un mejor uso del tiempo a través de temas de reflexión con técnicas de trabajo en grupo como la rueda de intervenciones y el trabajo en pequeños grupos.*

### **PROPÓSITOS DEL PLAN DE TRABAJO ANUAL.**

- 1.- Identificar los estilos de liderazgo señalados en el Manual del Director del Plantel de Educación Primaria y ubicarlos dentro de alguno de los enfoques de la Teoría del Liderazgo.
- 2.- Identificar los estilos de liderazgo ejercidos por los directores de Planteles de Educación Primaria.
- 3.- Contrastar los diferentes estilos de liderazgo ejercidos por los Directivos con lo sugerido en el Manual del Director del Plantel de Educación Primaria.
- 4.- Analizar la influencia del liderazgo de los Directores en el ambiente de trabajo que prevalece en los Planteles de Educación Primaria.
- 5.- Identificar algunas características personales y profesionales de cada director que influyan en el estilo de liderazgo que ejercen en las escuelas de Educación Primaria.
- 6.- Identificar algunos elementos internos y externos al plantel que influyen en el liderazgo ejercido por los Directivos de Escuelas Primarias.
- 7.- Proponer acciones que permitan a los directores adecuar su estilo de liderazgo a los requerimientos necesarios para la conformación de un ambiente favorable en las Instituciones de Educación Primaria.
- 8.- Proponer la alternativa con el objetivo de que ésta permita al Director estimular un ambiente de trabajo favorable en la Institución Educativa a su cargo.

### **ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES.**

**PROPÓSITO:** Identificar algunas características personales y profesionales de cada director que influyan en el estilo de liderazgo que ejercen en las escuelas de Educación Primaria.

Contrastar los diferentes estilos de liderazgo ejercidos por los Directivos con lo sugerido en el Manual del Director del Plantel de Educación Primaria.

**ESTRATEGIAS:** Análisis del Manual del Director mediante la Dinámica del Trabajo en Pequeños Grupos.

Implementación de Cédulas de Entrevista y Encuesta  
Curso con Directores

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHAS
<p>✍ Asesoría de Gestión Escolar "Valoración del Liderazgo del Director de Educación Primaria" "Estilos de Liderazgo" Proyección de Videos: La Gestión Escolar La Educativa Paradigmas</p> <p>Investigación</p>	<p><b>Profra. Bertha Reyes Avalos</b> <b>Supervisor de Zona</b> Supervisor de Sector</p>	<p><i>La organización y operatividad de las asesorías (5) será bimestral comenzando en el mes de septiembre de 2000 hasta abril de 2001.</i></p>

**RECURSOS NECESARIOS:**

Aula Múltiple	Compendio de la Asesoría
Videocasetera Láminas Bond	<b>Televisión</b> <b>Videos</b>
Rotafolio	<b>Retroproyector</b> <b>Marcadores</b>

**PROPÓSITO:** Analizar la influencia del liderazgo de los Directores en el ambiente de trabajo que prevalece en los Planteles de Educación Primaria.

**ESTRATEGIAS:** *Qué las funciones directivas respondan a pautas deseables que permitan generar perfiles ocupacionales y de personalidad acordes con la exigencia que representa dirigir una escuela.*

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHAS
<p>Asesoría de Gestión Escolar "Características del Director como líder de la Comunidad Educativa"</p>	<p><b>Profra. Bertha Reyes Avalos</b> <b>Supervisor de Zona</b> Supervisor de Sector</p>	<p><i>La organización y operatividad de las asesorías (5) será bimestral comenzando en el mes de septiembre de 2000 hasta abril de 2001.</i></p>

**RECURSOS NECESARIOS:**

Aula Múltiple	<i>Televisión</i>
Videocasetera	<i>Videos</i>
Rotafolio	Retroproyector
Compendio de la Asesoría	

**PROPÓSITOS:** Sugerir a las Escuelas la elaboración del Ideario Escolar.

**ESTRATEGIAS:** Convocatoria emitida por el Sector Escolar para que las escuelas primarias contruyan su ideario.

Asesoría a directores sobre su elaboración y ejecución.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHAS
Reunión con directores para la elaboración del ideario.	<i>Profra. Bertha Reyes Avalos Supervisor de Zona Supervisor de Sector</i>	<i>Reuniones de trabajo septiembre y octubre de 2000.</i>
Concurso sobre "el ideario escolar"	<i>Profra. Bertha Reyes Avalos Supervisor de Zona Supervisor de Sector</i>	<i>Concurso a Nivel Zona Octubre de 2000.</i>

**RECURSOS NECESARIOS:**

Aula Múltiple	<i>Televisión</i>
Videocasetera	<i>Videos</i>
Rotafolio	Retroproyector
Compendio de la Asesoría	

**PROPÓSITO:** Proponer acciones que permitan a los directores adecuar su estilo de liderazgo a los requerimientos necesarios para la conformación de un ambiente favorable en las Instituciones de Educación Primaria.

**ESTRATEGIA:** Promover la relación de escuela y comunidad con el fin de enriquecer y promover el trabajo del director como líder educativo que permita crear las condiciones adecuadas para el logro de propósitos educativos.

Reconocer al consejo técnico como apoyo del liderazgo del directivo

*Propiciar un ambiente de respeto, libertad y seguridad al permitir que los directivos y los maestros no sean criticados ni mal vistos o censurados, para sentir que pueden aportar y aprender de los otros.*

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHAS
Asesoría " El Consejo Técnico Escolar como apoyo al liderazgo del directivo"	<i>Profra. Bertha Reyes Avalos Supervisor de Zona Supervisor de Sector</i>	<i>La organización y operatividad de las asesorías (5) será bimestral comenzando en el mes de septiembre de 2000 hasta abril de 2001.</i>
Rueda de intervenciones	<i>Profra. Bertha Reyes Avalos Supervisor de Zona Supervisor de Sector</i>	<i>La organización y operatividad de las asesorías (5) será bimestral comenzando en el mes de septiembre de 2000 hasta abril de 2001.</i>

RECURSOS NECESARIOS:

Aula Múltiple	Televisión
Videocasetera	Videos
Rotafolio	Retroproyector
Compendio de la Asesoría	

PROPÓSITO: Proponer la alternativa que permita al Director estimular un ambiente de trabajo favorable en la Institución Educativa a su cargo.

***ESTRATEGIA: "EL DIRECTIVO: INCIDENCIA DE SU ESTILO DE LIDERAZGO QUE LOGRE CONFORMAR UN AMBIENTE DE TRABAJO ESCOLAR INTEGRADO, COLEGIADO, DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y DE APOYO A LAS INICIATIVAS DEL PROFESORADO"***

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHAS
Asesoría " El Proyecto Escolar como apoyo al liderazgo del directivo"	<i>Profra. Bertha Reyes Avalos Supervisor de Zona Supervisor de Sector</i>	<i>La organización y operatividad de las asesorías (5) será bimestral comenzando en el mes de septiembre de 2000 hasta abril de 2001.</i>
" La Gestión Escolar y la Calidad Educativa"		<i>Visitas de Supervisión en marzo y abril de 2001.</i>

Rueda de intervenciones	<b>Profra. Bertha Reyes Avalos</b> <b>Supervisor de Zona</b> Supervisor de Sector	<b>La organización y operatividad de las asesorías (5) será bimestral comenzando en el mes de septiembre de 2000 hasta abril de 2001.</b> <b>Visitas de Supervisión en marzo y abril de 2001.</b>
El Juicio.	<b>Profra. Bertha Reyes Avalos</b> <b>Supervisor de Zona</b> Supervisor de Sector	<b>La organización y operatividad de las asesorías (5) será bimestral comenzando en el mes de septiembre de 2000 hasta abril de 2001.</b>

**RECURSOS NECESARIOS:**

Aula Múltiple	<b>Televisión</b>
Videocasetera	<b>Videos</b>
Rotafolio	<b>Retroproyector</b>
Compendio de la Asesoría	

**PROPÓSITO:** Análisis del impacto de la Gestión Escolar en la Calidad Educativa de la Institución.

**ESTRATEGIA:** Fijar objetivos con el colectivo viables de cumplir en tiempo y forma generando promoción y permanencia del alumnado, poniendo mayor empeño en la planeación para lograr asimismo la cobertura abatiendo índices de deserción y reprobación escolar.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHAS
Asesoría " La Gestión Escolar vista como planeación con liderazgo" " La Gestión Escolar y la Calidad Educativa"	<b>Profra. Bertha Reyes Avalos</b> <b>Supervisor de Zona</b> Supervisor de Sector	<b>La organización y operatividad de las asesorías (5) será bimestral comenzando en el mes de septiembre de 2000 hasta abril de 2001.</b>
Rueda de intervenciones El Juicio.	<b>Profra. Bertha Reyes Avalos</b> <b>Supervisor de Zona</b> Supervisor de Sector	<b>Visitas de Supervisión en marzo y abril de 2001.</b>

Plática con padres de familia      *Profra. Bertha Reyes Pláticas en el mes de Avalos Supervisor de Zona Supervisor de Sector*      *Pláticas en el mes de marzo.*

RECURSOS NECESARIOS:

Diario de campo	Compendio de la Asesoría
Aula Múltiple	<i>Televisión</i>
	<i>Videos</i>
Videocasetera	Retroproyector

PROPÓSITO: Promover la eficiencia – eficacia en el uso de los recursos materiales y de infraestructura con que cuentan las escuelas.

ESTRATEGIAS: - Promoción de la elaboración de un diagnóstico sobre necesidades materiales y de infraestructura en las escuelas primarias.

- Concientización a directivos sobre el uso racional y efectivo de recursos materiales y de infraestructura.
- Desarrollo de los procesos de gestión institucional por parte de los directores escolares.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHAS
→ Visitas periódicas a las escuelas primarias.	→ Supervisora General.	→ Septiembre, octubre, enero, marzo, junio.
→ Curso – Taller a directivos escolares sobre: cómo elaborar diagnósticos de necesidades, uso racional de recursos y procesos de gestión institucional.	→ Profra. Bertha Reyes Avalos.	→ Septiembre, octubre, enero, marzo, junio.
→ Elaboración de trípticos y manuales operativos.	→ Profesores de 3 <sup>a</sup> Vertiente.	→ Octubre, enero y mayo.

RECURSOS NECESARIOS:

→ Aulas de clase	→ Antologías
→ Retroproyector	→ Rotafolio

- Guías de supervisión
- Videos
- Manuales.
- Fotocopias

**PROPÓSITO:** Identificar algunos elementos internos y externos al plantel que influyen en el liderazgo ejercido por los Directivos de Escuelas Primarias.

**ESTRATEGIAS:** Propiciar una interacción amistosa para asegurarse de que todos los miembros estén concientes de sus responsabilidades y de lo que se espera de cada uno de ellos.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHAS
Plática con padres de familia	<i>Profra. Bertha Reyes Avalos</i> Supervisor de Zona Supervisor de Sector	<i>Pláticas en el mes de marzo.</i>
Evaluación de trabajos conjuntos.	<i>Profra. Bertha Reyes Avalos</i> Supervisor de Zona Supervisor de Sector	<i>Pláticas en el mes de marzo.</i>

**RECURSOS NECESARIOS:**

- Aula Múltiple
- Videocasetera
- Compendio de la Asesoría
- Televisión*
- Videos*
- Retroproyector*
- Compendio de Asociación de Padres de Familia*

**MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.**

- *Visitas continuas y permanentes a zonas escolares y escuelas.*
- *Uso de guías de observación.*
- *Empleo de guías de supervisión.*
- *Elaboración de diarios de campo.*
- *Entrevistas estructuradas y no estructuradas.*
- *Cuestionarios de opinión.*

- *Listas de cotejo.*
- *Elaboración de informes parciales y finales.*

### 3.2 *Jeraquización de Necesidades*

*Las funciones directivas deben responder a pautas deseables que permitan generar perfiles ocupacionales y de personalidad acordes con la exigencia que representa dirigir una escuela . Por tanto, sería indispensable replantear de manera general las funciones existentes para identificar en cada una de ellas su grado de relevancia, sus posibilidades o dificultades de realización , así como las capacidades y habilidades que requieren ser aprendidas para su ejecución, tanto para los que ocupan actualmente un puesto directivo como por los candidatos a éste. De tal manera que se pudiera contar a futuro con directores de alto nivel académico y administrativo.*

*El motivo primordial de la presente alternativa es el coadyuvar a que los directores sean verdaderos líderes educativos que ayuden a generar cambios en nuestras escuelas, para ello se requiere de una capacitación dirigido al pqrsonal directivo, para ello se propone un curso taller que tendría como propósito general el proporcionar a los directivos escolares elementos teórico metodológicos que les apoyen a desarrollar necesidades básicas para el desempeño de su función como líderes de la comunidad educativa a su cargo. Se tiene programado un curso, el cual, se organizaría en cinco sesiones, con una duración total de 20 horas. Los temas que podrían tratarse en el curso taller serían:*

- *Valoración del liderazgo del director de escuela primaria.*
- *Características del director como líder de la comunidad educativa.*
- *De los estilos de liderazgo.*
- *El Consejo Técnico como apoyo del liderazgo del directivo.*
- *El Proyecto Escolar como apoyo al liderazgo del directivo.*

*Que en el próximo C.T. haya una mejor disposición por parte del director y del docente para participar de manera permanente.*

*El propiciar en el mismo C.T. un ambiente de respeto, seguridad y libertad para permitir que los maestros hablen sin temor a la crítica. Para sentir que pueden aportar y recibir algo de otros.*

*Hacer un mejor uso del tiempo a través de temas de reflexión con técnicas de trabajo en grupo como la rueda de intervenciones y el trabajo en pequeños grupos.*

### 3.3 *Estrategias y su Jerarquización.*

Para alcanzar los objetivos planteados para esta fase del proyecto en cuanto al DIRECTIVO: REPERCUSIONES DE SU LIDERAZGO EN EL AMBIENTE DE TRABAJO ESCOLAR, se organizó este punto de la siguiente forma:

**CUADRO 4. Propósitos planteados**

PROPÓSITOS U OBJETIVOS	ORIENTACIÓN METODOLÓGICA	ACTIVIDADES PROGRAMADAS (TIEMPOS DE APLICACIÓN, RECURSOS EMPLEADOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN)	DESARROLLO
<p>1.- Identificar los estilos de liderazgo</p> <p>2.- Analizar la influencia del liderazgo de los Directores y Supervisores en el ambiente de trabajo que prevalece en los Planteles de Educación Primaria.</p> <p>3.- Identificar algunas características personales y profesionales de cada director que influyan en el estilo de liderazgo que ejercen en las escuelas de Educación Primaria.</p> <p>4.- Proponer alternativas que permitan al Director estimular un ambiente de trabajo favorable en la Institución Educativa a su cargo.</p>	<p>Manual del Director del Plantel de Educación Primaria y ubicarlos dentro de alguno de los enfoques de la Teoría del Liderazgo.</p> <p>Contrastar los diferentes estilos de liderazgo ejercidos por los Directivos con lo sugerido en el Manual del Director del Plantel de Educación Primaria.</p> <p>Identificar algunos elementos internos y externos al plantel que influyen en el liderazgo ejercido por los Directivos de Escuelas Primarias.</p> <p>Proponer acciones que permitan a los directores adecuar su estilo de liderazgo a los requerimientos necesarios para la conformación de un ambiente favorable en las Instituciones de Educación Primaria.</p>	<p><i>Entrevista única en el mes de Enero.</i></p> <p><i>Cuestionario</i></p> <p><i>Cuestionario</i></p> <p><i>Pláticas</i></p>	<p><i>La técnica es sencilla y útil, retomar un trabajo iniciado o si se quiere eliminar las inhibiciones iniciales, favoreciendo la entrada de todos los miembros en el tema y propiciando la rápida y equilibrada implicación de cada uno.</i></p> <p><i>Consiste en formar grupos de dos a tres miembros que discuten brevemente, durante dos o tres minutos los temas abordados en las encuestas y cuestionarios una vez aplicados, estos espacios por lo general</i></p>

			se trabajaron en reuniones breves después de PROAADEP.
--	--	--	--

Además, para fundamentar con base a los resultados arrojados por la investigación, estrategias y acciones que permitan a los directores de escuelas primarias, en primer lugar, conocer su estilo de liderazgo y en segundo lugar, mejorarlo para adecuarlo a los nuevos requerimientos de trabajo escolar. Lo anterior, considerando que si se logra incidir en el estilo de liderazgo de los directores se podrá impactar en el trabajo que se realiza al interior de las escuelas.

El director puede lograr que el trabajo en la institución educativa sea fructífero y llevadero si se interesa y entiende los problemas que enfrentan los docentes para desempeñarse frente a grupo, si los apoya y estimula a esforzarse, si los trata más como compañeros que como autoridad, siendo amable, cortés, sincero y demuestra con el ejemplo propio, más que con palabras, que las cosas dentro de la escuela pueden mejorar.

Es evidente que quien funge como director de escuela hace frente a una serie de problemas para ejercer un liderazgo que logre la creación de un ambiente de trabajo que incida favorablemente en el buen funcionamiento del plantel, con respecto a las metas y objetivos de la organización escolar que se debe ver plasmada en el quehacer cotidiano.

#### **Fotografía 1**

Vista parcial de la Jefatura del Sector Escolar No. 18, y puerta de acceso a la escuela 21-0904-139-18-X-016 "MTRA. GUADALUPE NÚÑEZ Y PARRA"

#### **3.4 Análisis de Instrumentos y Estrategias así como su aplicación.**

*El ámbito en el cual se recuperó la información fue de acuerdo al tipo de instrumentos utilizados, ya que éstos fueron autoadministrables y tipo mixto al contener preguntas de identificación, cerradas ( de elección), mixtas (cerradas con alternativa abierta) abiertas*

*de selección y de escala con la finalidad de recabar información completa y real querida para generar un diagnóstico.*

*Es importante señalar, que se revisó el cuestionario de LIKERT (en Koontz, op.cit: 504) y el cuestionario para la descripción del clima escolar.*

*De éstos dos cuestionarios se adaptaron ítems que se relacionaban con algunos aspectos a investigar.*

*La cédula de entrevista fue individual y estructurada a través de preguntas fijas y abiertas.*

**MUESTRA:** *sobre el 40% del total del personal .*

**CALIFICACIÓN EN ESCALA DE 0-10:** *8.6 Lo que es gratificante y los motiva a comprometerse aún más con la comunidad educativa a mejorar continuamente.*

*Realizando una FODA para realizar una planeación estratégica efectiva, encontramos lo siguiente:*

**FORTALEZAS:**

*Los recursos humanos*

*El prestigio institucional*

*La infraestructura del edificio escolar*

*La experiencia docente y humana*

**OPORTUNIDADES:**

*Capacitación en cursos taller para directores para afianzar su liderazgo.*

*Involucrarse aún más con la cultura organizacional.*

*Mayor participación activa.*

*Actitud hacia el estilo del director .*

*Colaboración hacia el trabajo.*

*Disposición de los docentes hacia el trabajo.*

*Asesorías recibidas por la supervisión escolar y del cuerpo técnico de apoyo del sector.*

**DEBILIDADES:**

*Organización de tiempos y espacios.*

*Obstáculos que los mismos directivos se plantean para que fuera de su horario busquen esa superación y capacitación profesional que los distinga como líderes educativos.*

**AMENAZAS:**

El que tradicionalmente a los directores se les han asignado roles para administrar y controlar el cumplimiento de las disposiciones, objetivos y diseños de la administración central.

Funciones, que en muchos casos, los directores cumplen al pie de la letra, según los reglamentos oficiales y mediante la aplicación estricta de los mismos. Por ejemplo, al vigilar de manera personal y a veces hasta exagerada el que los maestros cumplan su función específica, lo que trae como consecuencia que cada profesor se aísle y encierre en su salón de clases, perdiendo “ tanto la capacidad como el interés por el objetivo de la organización como un todo”. (SCHMELKES, op. Cit.: 60).

Que el director siga empleando gran parte de su tiempo dentro de la escuela en la realización de funciones administrativas de manera prioritaria.

Que la actitud de los maestros para trabajar deje de ser de manera aislada por lo que a veces no están dispuestos a trabajar de manera colectiva por considerarlo pérdida de tiempo, innecesario e inútil. De ahí que esta situación se convierta en un reto a afrontar por parte de los directores para reaccionar y buscar mecanismos que le permitan ir cambiando la postura de los maestros. Aquí, su constancia, su capacidad técnica, su habilidad para tratar al grupo docente, para motivarlo, para ganar y mantener su confianza serán importantes, dado que su papel se construye en sus relaciones con los demás.

La promoción de un profesor al puesto de Director se basa la mayor parte del tiempo en criterios puramente administrativos.

El hecho de que al ser ascendido, el profesor no es aceptado para cumplir con base en marcos referenciales, las funciones del puesto de director de escuela, entre las cuales se encuentra el ejercicio de su liderazgo dentro de la comunidad educativa.

Los planteamientos anteriores llevarían a indicar que si bien es cierto, en el discurso y en la teoría queda especificada la importancia que tiene el ejercicio del liderazgo por parte del Director del Plantel de Educación Primaria para establecer las condiciones que faciliten el desarrollo de un ambiente de trabajo favorable, cabe preguntarse si los directores estarán ejerciendo el estilo de liderazgo que de acuerdo a los lineamientos establecidos por el manual del director .

### **3.5 Tipo de Estudio.**

*Es importante tener presente el que muchos estudios puedan encuadrarse exclusivamente dentro de alguna categoría, en tanto que otros presentan , a la vez, características que corresponden a más de una de ellas.*

*En el presente trabajo, en primer término se realizó una investigación de tipo bibliográfica para fundamentar el tema en cuestión . En segundo término, se hizo uso del estudio de casos a fin de acceder al conocimiento de los Estilos de Liderazgo de los Directores de los Planteles de Educación Primaria y su Influencia en el Ambiente de Trabajo. Además por haberse recabado la información en un periodo determinado , esto culminó en el mes de abril del 2001, el estudio realizado cae dentro de los estudios transversales.*

*Cabe señalar que los estudios de casos están considerados dentro de los estudios descriptivos. En estos no se manipula ninguna variable. Como su nombre lo indica, el investigador solo se limita a observar y describir los fenómenos tal cual aparecen en la actualidad que se propone estudiar a fin de avanzar en la resolución de los problemas; pueden ser cuantitativos cuando estudian muestras grandes de sujetos y cualitativos cuando se trata de estudios de más profundidad.*

*El Estudio de Casos nace sobre la base de la idea de que si se estudia con atención cualquier unidad de un cierto universo se estará en condiciones de conocer algunos problemas generales del mismo, o por lo menos, se tendrá una perspectiva general que oriente posteriormente una búsqueda más sistemática.*

*Best( 1982 ) señala que el estudio de cierto número de casos individuales puede ampliarse hacia un proyecto de investigación con el propósito de llegar a una mayor comprensión de la conducta humana o con el objeto de descubrir nuevas generalizaciones. Tal es el caso de el presente estudio.*

*De acuerdo con Bisquerra (1989), Van Dalen(1988), Pardines(1991), Sabino(1993), Moreno( 1993) y del Haro(1996) las características y los lineamientos de un estudio de casos es el siguiente:*

**A) Características:**

- ✎ Es una investigación exhaustiva reducida a un individuo o pequeña unidad social, comunidad, club, partido político, poblado, etc.*
- ✎ Es propio de las primeras etapas de investigación.*
- ✎ Se basa fundamentalmente en datos primarios aunque también provienen de otras fuentes como son los cuestionarios, entrevistas, etc.*
- ✎ Puede realizarse con la finalidad de tener elementos para diseñar las estrategias que se consideras adecuadas para dar respuesta de la problemática detectada, siendo este uno de los objetivos del estudio que se realizó.*
- ✎ Conceden mayor importancia a los factores de orden cualitativo aunque en este tipo de estudio se pueden incluir elementos de tipo cuantitativo.*

**B) Lineamientos a seguir en un estudio de casos:**

- ☞ El investigador recoge la información a cerca de la situación existente en el momento en que se realiza su tarea.*
- ☞ El investigador examina la unidad estudiada analizando las secuencias e interrelaciones.*
- ☞ Trata de descubrir todas las variables que sean importantes en su desarrollo, indagando profundamente los fenómenos que constituyen el ciclo vital, o una parte importante de dicho ciclo, de la unidad.*
- ☞ Se preocupa de averiguar el porqué de determinada acción individual o social.*
- ☞ Define los hallazgos o formula hipótesis para trabajos subsecuentes.*

*En cuanto a las ventajas y desventajas que se pueden percibir al trabajar con el estudio de caso, éstas se muestran en el siguiente cuadro:*

**CUADRO 5. Ventajas y desventajas del estudio de casos**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>⇒ El estudio de casos supone una relativa simplicidad y economía al poder ser realizado por un solo investigador o por un grupo reducido de ellos.</p> <p>⇒ Son flexibles</p> <p>⇒ Permiten formular hipótesis a probar en</p>	<p>⇒ Su alcance es limitado, ya que las generalizaciones extraídas no pueden aplicarse a todos los elementos que constituyen una población determinada.</p> <p>⇒ No obstante su profundidad, carecen de</p>

estudios más amplios y con muestras representativas de la población con el onjeto de estar en posibilidades de hacer generalizaciones. ⇒ Permiten al investigador reconocer las variables involucradas, lo cual permite elaborar ideas que lo ayuden a formular hipótesis.	amplitud. ⇒ Puede presentar la tendencia a caer en el subjetivismo e incluso en el prejuicio.
---	--

### 3.6 Población y Muestra

*La población objeto del estudio estuvo integrada por los supervisores, directores y profesores de algunas de las escuelas primarias oficiales diurnas que pertenecen a la jurisdicción de las Zonas Escolares 135,136,137,138,139 y140; todas ellas pertenecientes al Sector Escolar No. 18 de la Dirección de Educación Primaria No. 2 en el Distrito Federal, localizadas geográficamente dentro de la Delegación Gustavo A. Madero.*

*Para obtener le número de directores y docentes que constituirían la muestra se decidió por un muestreo no probabilístico de tipo intencionado, que es frecuentemente empleado en los estudios de casos y en donde el investigador escoge sus unidades en forma arbitraria (Sabino: 1986), tal como se hizo en el presente trabajo de investigación. Lo anterior debido principalmente a las facilidades otorgadas por los directivos para acceder a la información que se requería y a la ubicación de las escuelas donde se concentró la muestra.*

*Se decidió entonces, trabajar con 6 supervisores y 14 directores. Obviamente el número de escuelas en las que se ubicó la muestra fueron 14. En la tabla 1 se señala la distribución de población y de la muestra por Zonas Escolares.*

**TABLA 4. Población y muestra ubicadas en el sector por zonas escolares comprendidas en la delegación Gustavo a. Madero de la Dirección No. 2 de educación primaria.**

SECTOR	ZONAS	POLACIÓN DE DIRECTORES POR ZONA	POBLACIÓN DE DOCENTES POR ZONA	MUESTRA DE DIRECTOR ES POR ZONA ESCOLAR	MUESTRA DE DOCENTES POR ZONA	MUESTRA DE SUPERVISORES POR ZONA ESCOLAR
18	135	4	104	2	11	1
	136	4	84	2	38	1
	137	5	77	4	9	1
	138	6	118	3	42	1

	139	2	80	1	24	1
	140	4	51	2	6	1
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>25</b>	<b>515</b>	<b>14</b>	<b>107</b>	<b>6</b>

*En la TABLA 5 se cita el nombre de los 14 planteles escolares y Zonas Escolares, en los cuales quedó insertada la muestra. En la tercera columna aparece la clave económica de los planteles en las cuales se diferencian por turnos; quedando así 9 escuelas matutinas y 5 escuelas vespertinas.*

**TABLA 5 . Muestra Insertada**

ZONA ESCOLAR	SECTOR ESCOLAR	CLAVE	NOMBRE DEL PLANTEL
135	18	21-0877	MERCED HIDALGO MONRROY DE LA TORRE
135	18	21-0879	GENERAL VICENTE GUERRERO
135	18	22-0878	MERCED HIDALGO MONRROY DE LA TORRE
136	18	21-0883	JUANA DE ASBAJE
136	18	21-0886	LIC. LAURO G. CALOCA
137	18	21-0893	INSURGENTE MORELOS
137	18	21-0891	INSURGENTE MORELOS
137	18	22-0892	INSURGENTE MORELOS
138	18	21-0897	DR. CARLOS BAUER
138	18	22-0900	PROFR. MOISES SAENZ
138	18	22-0902	JOSÉ MA. VELASCO
139	18	21-0904	MTRA. GUADALUPE NÚÑEZ Y PARRA
140	18	22-0914	PROFR. TEODORO MONTIEL
140	18	22-0918	PROFR. FERNANDO BEST

*Las tablas hablan por sí solas, el y los instrumentos aplicados para la investigación, versaron sobre 6 supervisores , 14 directores y 107 docentes ya que la alternativa se enfoca a nivel supervisión de zona y dirección escolar, esto es, el liderazgo del directivo como supervisor y al directivo dentro de su plantel, solo de esa forma se distinguirá las repercusiones del mismo en el ambiente de trabajo escolar.*

*Para determinar qué docentes conformarían el 50% de la muestra se hizo uso de la técnica de muestreo aleatorio simple o al azar.*

*En cada escuela, y solo para efectuar este procedimiento se permitió anotar en papeles el nombre de cada maestro de grupo, posteriormente cada papel se colocó en un recipiente, de donde se sacó uno a uno hasta tener la mitad de ellos.*

*Es importante aclarar que cuando el número representaba la mitad, tenía una parte decimal, ésta se redondeaba al número inmediato superior. Por ejemplo, si en un paapel había 15 profesores, la mitad eran 7.5 docentes. En este caso la mitad se redondeaba a 8 para ser más exactos en la elección. De una población de 515 docentes, la muestra se conformó por 107 profesores y quedó inserta en las 14 escuelas mencionadas en la tabla 2. Respecto a los directores se trabajó con los que están a cargo de las escuelas arriba mencionadas, esto es, 14, al contar cada plantel educativo con un solo directivo. Y con respecto a los Supervisores se trabajaron con 6 ya que son el número de Zonas que conforman el Sector Escolar. Así, la muestra total fue de 131 elementos entre maestros, directores y supervisores.*

*En la Tabla 6 se puede observar la distribución de la muestra seleccionada de los 14 planteles escolares.*

**TABLA 6. Distribución de muestra seleccionada de maestros**

ZONA ESCOLAR	SECTOR ESCOLAR	ESCUELA	TOTAL DE PROFESORES	MUESTRA DE PROFESORES
135	18	21-0877		
135	18	21-0879		
135	18	22-0878		
			105	18
136	18	21-0883		
136	18	21-0886		
			75	18
137	18	21-0893		
137	18	21-0891		
137	18	22-0892		
			95	19
138	18	21-0897		
138	18	22-0900		
138	18	22-0902		
			115	29
139	18	21-0904		
			55	19
140	18	22-0914		
140	18	22-0918		
			60	8
		<b>TOTAL</b>	<b>515</b>	<b>111</b>

### 3.7 Técnicas e Instrumentos para la recolección de la información.

*Para alcanzar los objetivos de la investigación sobre "Estilos de Liderazgo de los Directores de Planteles Escolares de Educación Primaria y su influencia en el Ambiente de Trabajo Escolar", se seleccionaron las técnicas de Encuesta y Entrevista Personal. Los instrumentos que se emplearon fueron el cuestionario y la cédula de entrevista.*

En la siguiente tabla se muestran las técnicas e instrumentos empleados, así como a quienes se aplicó:

**TABLA 7. Técnicas e instrumentos**

TÉCNICA	INSTRUMENTOS	APLICADO A...
---------	--------------	---------------

- ENCUESTA	- CUESTIONARIO	- DOCENTES Y DIRECTORES
- ENTREVISTA	- CÉDULA DE ENTREVISTA	- DIRECTORES Y SUPERVISORES

*Después de determinar que técnicas e instrumentos se utilizarían en esta última fase se procedió a determinar el número de cuestionarios y cédulas de entrevista que serían aplicados, quedando de la siguiente forma:*

PERSONAL	NÚMERO DE CUESTIONARIOS	NÚMERO DE CÉDULAS DE ENTREVISTAS
SUPERVISORES	6	6
DIRECTORES	14	14
DOCENTES	107	0

### 3.7.1 Elaboración De Instrumentos

*Ya determinado el número de cuestionarios y entrevistas a realizar se procedió a la elaboración de los instrumentos.*

*Tanto el cuestionario para directivos como para profesores fueron autoadministrables y de tipo mixto al contener preguntas de identificación, cerradas (de elección, dicotómicas y politémicas), mixtas (cerradas con una alternativa abierta), abiertas, de selección y de escala, con la finalidad de recabar información completa y real requerida para cubrir los objetivos de estudio.*

*Para el diseño de los cuestionarios, se revisó el de LIKERT( en Koontz, op. cit.: 504) y el cuestionario para la descripción del clima escolar (De los Santos Quintanilla: 1996) .*

*De estos dos cuestionarios se retomaron y adaptaron ítems, que se relacionaban con algunos de los aspectos que se pretendían estudiar. La cédula de entrevista fue individual y estructurada a través de preguntas fijas y abiertas. Las dimensiones, variables, definiciones operacionales y aspectos que orientaron el estudio se muestran en el cuadro 5.*

**Fotografía 2**

Personal directivo con el quienes se trabajó. Es este el momento de aplicación de Instrumentos para su estudio que como ya se ha mencionado fue en Juntas de Consejo Técnico.

CUADRO 6. Dimensiones, variables y aspectos que guiaron el estudio

OBJETIVOS	DIMENSIÓN	VARIABLES	ASPECTOS	DEFINICIÓN OPERATIVA	REACTIVOS EN CUEST CUEST ENTRE PROF. DIR. SUP.	
IDENTIFICAR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EJERCIDOS POR LOS DIRECTIVOS EN PLANTILES ESCOLARES DE EDUCACIÓN PRIMARIA.	ESTILOS DE LIDERAZGO.	LIDERAZGO AUTORITARIO	1.1. Toma De Decisiones 1.2. Delegación 1.3. Control 1.4. Motivación 1.5. Comunicación 1.6. Confianza	En este estilo el Director asume por completo la responsabilidad por lo tanto centraliza la toma de decisiones y el establecimiento de las metas a lograr. No delega responsabilidades al no tener confianza en los profesores; los motiva mediante sanciones y recompensas, se comunica con ellos mediante órdenes afreciéndoles un mínimo de información sobre el proceso total de trabajo y es excesivamente controlador.	14	6

		LIDERAZG O PATERNA L ISTA	2.1 Toma Decisiones 2.2 Delegación. 2.3 Control 2.4 Motivación 2.5 Comunicación 2.6 Confianza	De	El director tiene poca confianza en los profesores, por lo tanto él elige las metas que considere adecuadas. Motiva mediante sanciones y recompensas, permite entablar cierta comunicación con él; escucha y considera las ideas e inquietudes de los docentes pero la toma de decisión es siempre suya; controla poco. No delega responsabilidades.		14	6
		LIDERAZG O LAISSEZ- FAIRE	3.1 Toma Decisiones 3.2 Delegación. 3.3 Control 3.4 Motivación 3.5 Comunicación 3.6 Confianza	De	El director evita las responsabilidades y las delega a los profesores: No da instrucciones ni toma decisiones, tampoco establece un sentido de dirección del trabajo docente, piensa que su papel es apoyar la labor de los profesores y por lo tanto proporcionarles la información que requieren para realizar su labor. Es indiferente con los docentes; no los motiva ni interviene en su trabajo, a menos que sea muy necesario o porque ocurra algún problema que justifique su intervención.	I1A 12E 13E 14C 15E 16A	14	6

		<i>LIDERAZG O CONSULTI VO</i>	<i>4.1 Toma Decisiones 4.2 Delegación. 4.3 Control 4.4 Motivación 4.5 Comunicación 4.6 Confianza</i>	<i>De</i>	<i>El director tiene una confianza sustancial pero no total en los profesores; asume las metas a lograr en la escuela. Reconoce las cualidades, logros y esfuerzos de los docentes y les delega las actividades de acuerdo a las habilidades de éstos y controla el cumplimiento de las mismas. Asume la decisión final después de considerar todos los puntos de vista expuestos por el profesorado. Se comunica con el docente y permite que se comunique con él, aunque de manera muy formal.</i>	<i>11B 12D 13C 14F 15D 16D</i>	<i>14</i>	<i>6</i>
--	--	---	--	-----------	--	--	-----------	----------

		<p><b>LIDERAZGO O DEMOCRÁTICO</b></p>	<p>5.1 Toma Decisiones 5.2 Delegación. 5.3 Control 5.4 Motivación 5.5 Comunicación 5.6 Confianza</p>	<p>De</p> <p><i>El director tiene plena confianza en los profesores y les delega responsabilidades, pero no ejerce un control directo sobre las acciones de los profesores. Da sugerencias y reconocimientos sobre los avances logrados para que cada miembro del grupo docente se responsabilice de sus tareas.</i></p> <p><i>La toma de decisiones y el establecimiento de las metas comunes derivan de consultas y de la participación de todos los profesores; el director motiva a los maestros para que expresen sus ideas y formulen sugerencias para mejorar en la escuela, en general, como en el proceso de formación de los alumnos.</i></p> <p><i>Además le gusta promover la comunicación en todos los niveles.</i></p>	<p><b>11E 12A 13D 14D 15C 16E</b></p>	<p><b>14</b></p>	<p><b>6</b></p>
--	--	---	--	--	---	------------------	-----------------

ANALIZAR LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO QUE PREVALECE EN LOS PLANTELES DE EDUCACIÓN PRIMARIA.	LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR Y SU INFLUENCIA EN EL AMBIENTE DE TRABAJO ESCOLAR.	INTEGRACIÓN	1.1 Propósitos y metas escolares compartidas	En un ambiente escolar integrado, el director conduce a la unidad de propósitos, líneas de organización y metas claras que propician sentimientos de solidaridad, seguridad, confianza, responsabilidad entre el personal, así como un sentido de pertenencia a una obra común.	18B	14B	6
			1.2 Existencia de sentimientos de apoyo y solidaridad		18A	14A	
			1.3 Sentido de pertenencia		18D	14D	
			1.4 Sentido de responsabilidad por las actividades a realizar en la escuela.		18E	14E	
		COLEGIACIÓN	2.1 Establecer espacios para la interacción del profesorado	En un ambiente colegiado, el director proporciona oportunidades para que los maestros dialoguen sobre sus experiencias exitosas en su labor docente, además promueve el trabajo colectivo para tratar los problemas de formación de los alumnos. Lo anterior para favorecer el interés, la colaboración y el compromiso con la institución educativa y con los propósitos establecidos.	18C	14C	6
		2.2 Favorecer el trabajo en equipo	18G		14G		
		2.3 Fomento de interés y colaboración	22		19		

		<b>APOYO A INICIATIVAS</b>	<p>3.1 Apoyo e impulso a iniciativas de mejoramiento escolar.</p> <p>3.2 Participación de los profesores en las iniciativas de trabajo.</p>	<p><i>En un ambiente de apoyo, el director estimula y fomenta las oportunidades individuales para experimentar nuevas estrategias y opciones de trabajo, con el propósito de lograr una mejora continua.</i></p>	18H  18F	14H  14F	6
		<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	<p>4.1 Planteamiento y solución de problemas.</p> <p>4.2 Reconocimiento de áreas problemáticas que requieren intervención.</p>	<p><i>En un entorno de resolución de problemas, el director fortalece el sentido de grupo para reflexionar y explorar formas para mejorar el trabajo. Lo anterior a través de la apertura y del intercambio entre el profesorado que permita identificar áreas problemáticas que requieran intervención para después crear y/o buscar alternativas de solución.</i></p>	18I  18J	14I  14J	6

IDENTIFICAR ALGUNAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y PROFESIONALES DEL DIRECTOR QUE INFLUYEN EN EL ESTILO DE LIDERAZGO QUE EJERCE EN SUS ESCUELAS	CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y PROFESIONALES DEL DIRECTOR	DATOS PERSONALES	1.1 Sexo	Se refiere a algunas características personales y profesionales de los directores que pueden influir en el estilo de liderazgo que jercen dentro de su plantel escolar.		1	6
			1.2 Estado Civil			2	6
			1.3 Edad			3	6
			2.1 Estudios terminados.			4	6
			3.1 Estudios que cursa actualmente			5	6
			4.1 En la S.E.P.			6	6
			4.2 Tipo de nombramiento			8	6
			5.1 Como profesor de primaria			9	6
			5.2 Como profesor en otro nivel educativo			10	6
			5.3 Como director de escuela primaria			7	6
			5.4 En otro trabajo			11	6

<p><b>IDENTIFICAR ALGUNOS ELEMENTOS INTERNOS Y EXTERNOS AL PLANTEL QUE INFLUYEN EN EL LIDERAZGO EJERCIDO POR LOS DIRECTIVOS DE ZONAS Y ESCUELAS PRIMARIAS</b></p>	<p><b>ELEMENTOS INTERNOS</b></p>	<p><b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y PROFESIONALES DEL DIRECTOR</b></p> <p><b>ACTITUD DE LOS PROFESORES ANTE EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR ECOLAR Y DE LOS DIRECTORES HACIA EL SUPERVISOR DE ZONA.</b></p> <p><b>DIFICULTADES A LAS QUE SE ENFRENTA EL DIRECTOR Y EL SUPERVISOR DE ZONA COMO LÍDER DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.</b></p>	<p><b>ASPECTOS</b></p>	<p><i>Se refiere a algunos características personales y profesionales de los profesores directores, así como a la actitud que muestran hacia el estilo de liderazgo del supervisor.</i></p> <p><i>Se refiere a algunas dificultades con las cuales el director y el supervisor pueden enfrentarse para ejercer su liderazgo en su Centro de Trabajo</i></p>	<p>1,2,3 4 5 6,7,8 9,10</p> <p>19A, D.E</p> <p>19B, C</p> <p>24</p>	<p>13A, D,E</p> <p>13B, C</p> <p>12</p>	<p>6</p>
---	----------------------------------	---	------------------------	---	---	---	----------

<p><b>IDENTIFICAR ALGUNOS ELEMENTOS INTERNO Y EXTERNO AL PLANTEL QUE INFLUYEN EN EL LIDERAZGO EJERCIDO POR LOS DIRECTIVOS DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS</b></p>	<p><b>ELEMENTOS EXTERNOS</b></p>	<p><b>APOYOS RECIBIDOS POR LA SUPERVISIÓN DE ZONA Y SECTOR (APOYO TÉCNICO)</b></p>	<p>1.7. Toma De Decisiones  1.8. Delegación  1.9. Control  1.10. Motivación  1.11. Comunicación  1.12. Confianza</p>	<p><i>Se refiere al apoyo que recibe el directivo por parte de las instancias educativas correspondientes para ejercer un liderazgo que incida en la creación de un ambiente de trabajo integrado, colegiado, de resolución de problemas y apoyo a las iniciativas.</i></p>	23	14	6
---	----------------------------------	--	--	---	----	----	---

### 3.7.2 Validación Del Contenido De Los Instrumentos.

*Una vez realizada la primera versión de los cuestionarios y de la cédula de entrevista se procedió a validarlos utilizando el sistema de jueces, donde participó un equipo de apoyo técnico-pedagógico (5 personas). A cada uno de los integrantes del equipo se les entregó previamente una síntesis del proyecto de innovación, con el objeto de que tuvieran un panorama más o menos amplio, sobre las pretenciones del mismo.*

*El personal realizó observaciones con base a la siguiente serie de preguntas que se les presentaron:*

1. *¿Considera las técnicas adecuadas y los instrumentos seleccionados para obtener la información requerida para el estudio?*
2. *¿Existe congruencia entre las preguntas planteadas y los objetivos, las variables y aspectos establecidos?*
3. *¿Son claras las instrucciones que se presentan?*
4. *¿Son sencillas y claras las preguntas que se hacen?*
5. *¿Son claros los términos que se emplean?*
6. *A partir de las preguntas planteadas, ¿Se puede emitir algún juicio de valor sobre los puntos que se pretenden estudiar?*
7. *¿Son necesarias más preguntas?*

*SI ( ) Pase a la siguiente pregunta*

*NO ( ) Pase a la pregunta 8*

8. *¿Qué tipo de preguntas?*
9. *¿Cuál es su opinión sobre el instrumento que se le presentó?*
10. *¿Ud. validaría el instrumento?*

*SI ( )      NO ( )*

*Las observaciones presentadas fueron comentadas e incorporadas a los nuevos instrumentos para asegurar su consistencia y eliminar posibles errores y omisiones.*

*Con base a los resultados obtenidos en la prueba piloto, se realizaron las adecuaciones necesarias y se elaboró la versión definitiva de cada instrumento . En el Anexo 4 se muestra el cuestionario para profesores. Este está constituido por un total de 26 reactivos: 10 de identificación personal; 6 para identificar el estilo de liderazgo del director escolar; 5 para determinar la influencia del estilo de liderazgo del director en el ambiente de trabajo escolar, (1 de escala y 4 de mixtas); 3 para identificar factores internos y externos al plantel que influyen en el liderazgo del director de escuela ( 1 de escala y 1 abierta y 1 mixtas) y 2 para conocer opiniones y sugerencias (1 de selección y 1 abierta).*

*En el Anexo 5 se presenta el cuestionario para directores y supervisores. Este se conformó por 21 ítems: 11 de identificación personal; 5 para determinar la influencia del*

*estilo de liderazgo del director en el ambiente de trabajo escolar, (1 de escala y 4 de mixtas); 3 para identificar*

*factores internos y externos al plantel que influyen en su estilo de liderazgo (2 de escala y 1 mixta) y 2 para conocer opiniones y sugerencias ( 1 de selección y 1 abierta).*

*La cédula de entrevista para el director se tiene en el Anexo 6 y contiene 13 preguntas, 6 y contiene 13 preguntas , 6 de ellas para profundizar en la influencia del estilo de liderazgo del director y sus repercusiones en el ambiente de trabajo escolar (5 abiertas y 1 mixta); 5 en torno a las dificultades que enfrenta para ejercer el liderazgo dentro de la institución educativa ( 3 abiertas y 2 mixtas) y 2 preguntas abiertas para expresar opiniones y sugerencias.*

### **Fotografía 3**

**Supervisores de Zona, Directivos y Docentes deliberando sobre el estudio realizado así como de sus propias perspectivas de cambio favorable para con su persona y dentro de las instituciones educativas en las que prestan sus servicios.**

**Fotografía 4**

**Su pretensión es la integración partiendo de las relaciones humanas**

## CAPÍTULO 4

### EVALUACIÓN DE LAS REPERCUSIONES DEL LIDERAZGO DEL DIRECTIVO EN EL AMBIENTE DE TRABAJO ESCOLAR

#### 4.1 Obtención y Sistematización de la Información.

Una vez seleccionada la muestra y después del pilotaje de los instrumentos, se procedió a dar inicio a la recolección de la información. Así, en el mes de octubre se aplicaron los cuestionarios a docente, directores y supervisores y la entre vista a éstos últimos.

La codificación y sistematización de la información se realizó por medio de la computadora. El uso de la estadística descriptiva permitió obtener las frecuencias, los promedios y porcentajes de las preguntas cerradas, abiertas y mixtas; para las preguntas abiertas se establecieron categorías y después de concentraron las respuestas, lo que permitió presentar la información recabada en cuadros y gráficas.

Para el análisis e interpretación de los datos se tomaron en cuenta las dimensiones, variables y aspectos propuestos en el estudio, mismos que se presentaron en los cuadros 6 a 6H, del capítulo 3.

#### 4.2 Presentación de Resultados

Los resultados arrojados en el trabajo de campo se presentan en cuatro secciones a saber:

- ⇒ En la primera se presentan las características de los directores y los profesores que formaron parte de la muestra seleccionada.
- ⇒ En el segundo, los resultados generales obtenidos de la identificación del estilo de liderazgo del director y su influencia en el ambiente de trabajo escolar.
- ⇒ En la tercera sección se dan a conocer algunos factores internos y externos del plantel escolar que influyen en el liderazgo de los directores.
- ⇒ En el cuarto apartado se presentan las sugerencias aportadas por los docentes y directivos en cuanto al tema.

##### 4.2.1 Características Del Personal Que Integró La Muestra.

La muestra quedó integrada por un total de 127 personas. De éstas el 80.98% son docentes frente a grupo y el 19.02% restante ocupan el cargo de directivos.

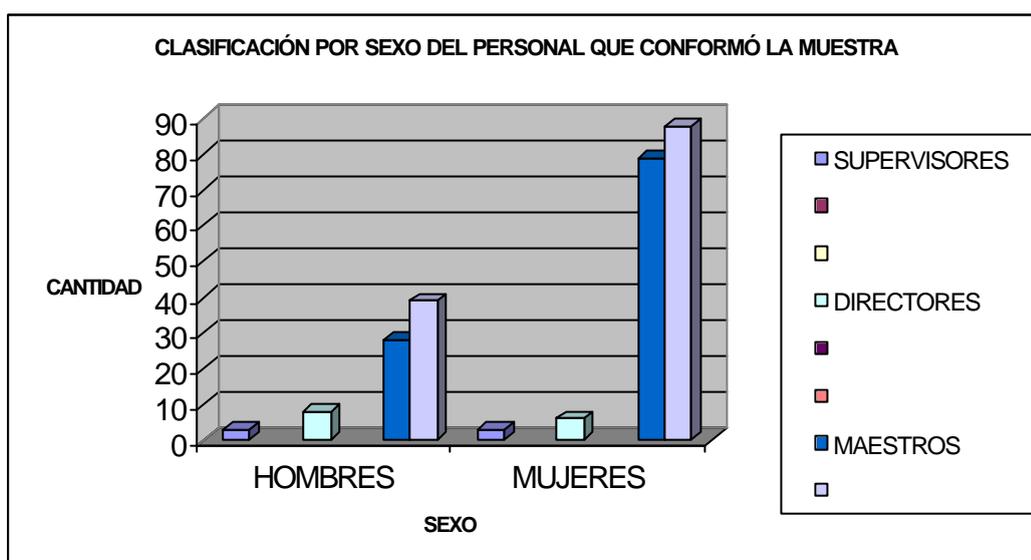
##### A) Sexo

En la Grafica 1 se observa la clasificación por sexo del personal que conformó la muestra. En ella es notorio que el personal docente en su mayoría es femenino y representa el 75.22%, que

significa 79 de los 107 profesores encuestados. El 24.78% restante corresponde a los 28 maestros que pertenecen al sexo masculino.

A diferencia de lo anterior, de los 14 directores 8 son varones y constituyen el 57.14% mientras que un poco menos de la mitad, representada por el 42.86% son mujeres; en cuanto a los Supervisores el 50% corresponde al sexo masculino y el 50% al sexo femenino por ser 3 Supervisores y 3 Supervisoras.

Gráfica 1. Clasificación por sexo de la población muestra



## B) Edad

Preguntar a los profesores y directivos su año de nacimiento permitió determinar la edad de cada uno de ellos. Las edades obtenidas se agruparon en cuatro rangos, como puede observarse en la TABLA 5.

La mayor parte de los docentes son adultos, al ubicarse la edad del 47.79% del profesorado en el rango de 31 a 40 años, seguidos de un 29.20% de profesores en el rango de 41 a 50 años.

El 10.62% que equivale a 12 profesores son jóvenes que están en el rango de 20 a 30 años, mientras 5 personas que representan un 4.42%, son los de mayor edad y se ubican en el rango de 51 a 60 años.

Respecto a los directores sus edades se concentran entre los rangos que van de los 30 a los 60 años. Un poco más de la mitad de ellos, representada por el 57.14%, se ubica en el rango de 41

a 50 años. La edad de un 28.57% de directores está en el rango de 51 y 60 años mientras que la edad del 14.29% restante, 2 directores, se ubican en el rango de 31 a 40 años de edad.

De los supervisores, se ubican todos en el rango entre 55 y 64 años que representan el 50% y el otro 50% está representado por un rango de 65 y 75 años.

Como puede advertirse en la muestra, el cargo de director de está en manos de personas adultas maduras y de edad avanzada y muy poco en manos de gente joven que pueda revitalizar dicha función con nuevas ideas y formas de trabajo al igual que los supervisores.

TABLA 8. Edad de profesores y directivos

EDAD	PROFESORES		DIRECTORES		SUPERVISORES	
	FRECUE NCIA	%	FRECUE NCIA	%	FRECUE NCIA	%
20-30	12	11.21	-	-	-	-
31-40	53	49.53	2	14.29	-	-
41-50	28	26.16	8	57.14	-	-
51-60	5	4.67	4	28.57	3	50
60-70	9	8.41	-	-	3	50
	107	100	14	100	6	100

#### C) Estado Civil

En relación al estado civil de los profesores y directores de la muestra, en la Tabla 6 puede advertirse que un 70.87% de todos ellos son casados, únicamente en el caso de docentes, encontramos 17 personas solteras que representan el 13.38%. Un 15.75% que significan 10 personas (2 directivos y 8 docentes) de la muestra presentan una situación diferente a las dos mencionadas. Esto es, o son divorciadas, viudas o en unión libre.

TABLA 9. Estado civil del personal que integró la muestra

ESTADO CIVIL	PROFESORES	DIRECTIVOS	TOTAL	%
	FRECUENCIA	FRECUENCIA		
SOLTERO	17	-	17	13.38
CASADO	82	18	100	70.87
OTRO	8	2	10	15.75
TOTAL	107	20	127	100

#### D) Nivel de Estudios

Como puede observarse a la Tabla 7, un poco más de la mitad de los profesores encuestados y que comprende el 61.68% sólo cuentan con los estudios correspondientes a la Normal Básica, y que son requisito indispensable para obtener una plaza como maestro de grupo a nivel Primaria.

Además de haber cursado la Normal Básica, el 16.82% equivale a 18 docentes que terminaron sus estudios en alguna especialidad que ofrece la Normal Superior mientras que un 2.65% han concluido la Licenciatura en Educación Primaria en la Universidad Pedagógica Nacional.

Un 11.85% han optado por otros estudios a nivel licenciatura y que en algunos de los casos no están relacionados con la educación básica ni son válidos para ningún tipo de ascenso en la misma, tales como: Derecho, Sociología, Pintura, Odontología, Psicología y Medicina.

Únicamente el 3.54% cuenta con estudios de Normal Básica a nivel licenciatura. Por otra parte resalta un 2.65%, igual a 3 maestros, que han hecho una especialización: uno en docencia tecnológica, una en estrategias psicopedagógicas y otro en psicología social. Ningún profesor ha cursado algún diplomado o estudios de postgrado.

También puede observarse en la siguiente tabla que un 35.71%, que corresponde a 5 directores se quedaron únicamente con los estudios de Normal Básica, mientras que 4.29%, igual a dos directores, al mismo tiempo que tienen Normal Básica realizaron estudios de Normal Superior, otro 14.29% terminaron la Licenciatura en Educación Primaria que ofrece la U.P.N. Un porcentaje similar de directivos han realizado estudios a nivel licenciatura, en áreas diferentes a la educativa. Los porcentajes que se tienen en diplomados, especializaciones y maestrías son de 7.14% en cada caso.

En el caso de los Supervisores de Zona, 1 de ellos es el único profesor titulado en la Licenciatura en Educación Primaria que representa el 16.6%, otros 2 tienen estudios terminados terminados en la Normal Superior sin titularse que representan un 33.3% y los 3 restantes cuentan únicamente con nivel de Normal Básica, que representa un 50% restante.

Los resultados presentados ponen en evidencia la heterogeneidad en relación a la preparación profesional de profesores y directivos, así como una incipiente preocupación en la mayoría de ellos por mejorar su preparación con el objeto de realizar un mejor trabajo al interior de las escuelas. Pero al mismo tiempo, es importante lamentar que en el último de los casos que son Supervisores de Zona cuentan con tan pobre preparación profesional, pero eso no es lo más grave sino que los únicos estudios anexos con los que cuentan, son los cursos que obligatoriamente Carrera Magisterial les exige para poder concursar y obtener mayor remuneración económica.

TABLA 10. Nivel máximo de estudios de profesores y directivos

ESTUDIOS TERMINADOS	PROFESORES		DIRECTORES		SUPERVISORES	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
NORMAL BÁSICA	66	61.68	5	35.75	3	50
NORMAL BÁSICA LIC.	4	3.7	-	-		
NORMAL SUPERIOR	18	16.82	2	14.29	2	33.3
LIC. EN EDUC. PRIM.	6	5.60	2	14.29	1	16.6
DIPLOMADO	-	-	1	7.14		
ESPECIALIZACIÓN	3	2.80	1	7.14		
MAESTRIA	-	-	1	7.14		

DOCTORADO	-	-	-	-		
OTROS	10	9.34	2	14.29		
TOTAL	107	100	14	100	6	100

#### E) Actualización

Los resultados que se muestran en la Tabla 11 ponen en evidencia la poca participación de docentes y directivos en el ámbito de la actualización profesional, al no cursar ningún tipo de estudios, al menos, en el momento en que se llevó a cabo el presente trabajo de investigación.

TABLA 11. Profesores y directivos que cursan algún tipo de estudios

RESPUESTA	PROFESORES		DIRECTIVOS	
	FRECUENCIA A	%	FRECUENCIA A	%
SI	15	14.01	5	25
NO	92	85.98	15	75
TOTAL	107	100	20	100

Solo un 13.27% de los profesores y el 21.43% de los directivos estaban cursando algún tipo de estudios. Al pedirles que especificaran qué clase de estudios o cursos realizaban, mismos que en la Tabla 9, se encontró que de los 15 docentes que formaban el 13.27%, 6 de ellos, esto es, e. 5.31%, cursaban la Licenciatura en Educación Primaria en la U.P.N.; un 2.66% constituido por 3 profesores estaban asistiendo a los cursos de apoyo que se imparten en los Centros de Mestros. El 3.54% cursaban alguna licenciatura en alguna área diferente a la educativa; un .88% estudiaba idiomas y un .88%, realizaba maestría en Derecho Penal.

El 21.43% de los directivos que efectuaban algún tipo de estudios sólo un 14.28% estaba inscrito en los cursos de apoyo mientras el 7.14% restante cursaba un Diplomado en Gestión Escolar en la U.P.N.

Ahora bien, si se toman como punto de referencia los datos expuestos en este punto y el rol determinante que juega actualmente el conocimiento, se podría visualizar la necesidad de formar nuevas habilidades, hábitos, aptitudes y destrezas en nuestros alumnos. Por tanto quedaría claro que, tanto docentes como directivos, cada uno en su ámbito de acción, también requieren aprender nuevos conocimientos, habilidades y actitudes para elaborar, llevar a cabo y monitorear propuestas educativas novedosas que repercutan en el mejoramiento del trabajo que se lleva a cabo al interior de las escuelas, y esa precisamente es una de las tareas que se pretenden en la presente propuesta de Gestión Escolar, el dar una alternativa de solución a la problemática detectada en la muestra que geográficamente se ha delimitado.

TABLA 12. Estudios que actualmente realizan profesores y directivos

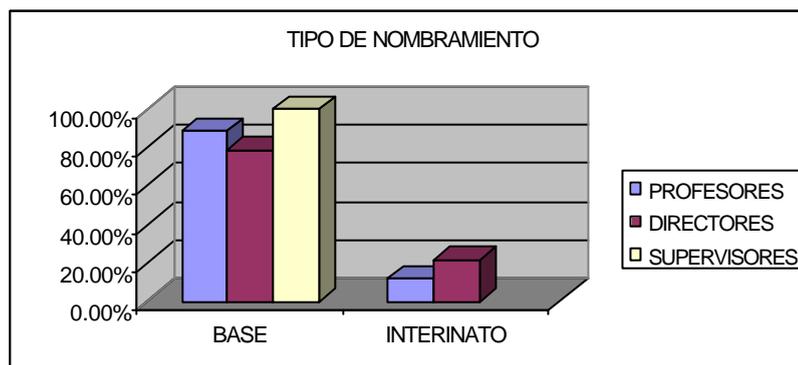
TIPO DE ESTUDIOS	PROFESORES		DIRECTIVOS	
	FRECUENCIA A	%	FRECUENCIA A	%
CURSOS DE APOYO	3	2.66	2	14.28

DIPLOMADO EN GESTIÓN ESCOLAR	-	-	1	7.14
LICENCIATURA EN LA U.P.N.	6	5.31	-	-
OTRAS LICENCIATURAS	4	3.54	-	-
IDIOMAS	1	.88	-	-
MAESTRIA EN DERECHO PENAL	1	.88	-	-
TOTAL	15	13.27	3	21.43

F) Tipos de Nombramiento, Antigüedad en el Servicio Educativo, Experiencia Docente y Directiva.

En la Gráfica 2 puede distinguirse que el 88.50% de los 107 profesores encuestados cuentan con un nombramiento de base y el 11.50% restante con interinato sea éste limitado o ilimitado. En el caso de los directivos, un poco más de la mitad de ellos, esto es un 78.57% tienen en propiedad su clave como director, mientras el 21.43% son interinos; en cuanto a los Supervisores el 100% tienen su clave en propiedad.

GRÁFICA 2. Nombramientos



En la Tabla 10 se presentan los resultados obtenidos en relación a los años que tienen los profesores y directivos prestando sus servicios en el sector educativo. En ella se observa que el 24.29% del grupo docente tiene una antigüedad en el sector educativo entre 16 y 20 años; 22 profesores que representan el 20.56% tienen de 26 a más años desempeñándose en este sector; le sigue un 19.62% que es igual a 21 personas que tienen de 6 a 10 años laborando; después 19 maestros que representan un 17.75% que cuentan con una antigüedad de entre 21 a 25 años; 16 de ellos que significan el 14.95% que oscilan entre los 6 y 10 años de servicio y un porcentaje mínimo de 2.80% igual a 3 profesores que tienen entre 1 y 5 años laborando.

Con base en los resultados presentados, puede notarse la heterogeneidad en los años de servicio del grupo docente dentro de la Secretaría de Educación Pública y que revela cierta "experiencia" (por decirlo de alguna manera) de los profesores en el campo educativo, aunque

aseverar esto es muy peligroso ya que la antigüedad no es garantía de mayor conocimiento en el mismo.

TABLA 13. Antigüedad en el servicio educativo

ANOS	PROFESORES		DIRECTORES		SUPERVISORES	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
1 A 15	3	2.80	-	-	-	-
6 A 10	16	14.95	-	-	-	-
11 A 15	21	19.62	-	-	-	-
16 A 20	26	24.29	1	7.14	-	-
21 A 25	19	17.45	5	35.71	-	-
26 A MÁS	22	20.56	8	37.15	6	100
TOTAL	107	100	14	100	6	100

En el caso de los directores, en la misma Tabla 10 , encontramos que el 37.15% tiene una antigüedad entre 26 a más años; 5 directores que representan el 35.71% tienen entre 21 y 25 años desempeñándose en el sector educativo y solo 1 directivo que significa el 7.14% tiene entre 16 y 20 años de antigüedad. En cuanto a los Supervisores de Zona, todos ellos cuentan con más de 26 años de servicio que representa el 100%.

Lo que pone de manifiesto que tanto el puesto de director escolar como de supervisor está en manos de gente con mayor antigüedad en el servicio pero no por ello la más apta o la más especializada en el campo, aunque muchos de ellos se han hecho en la práctica, esto es, han aprendido en la misma práctica y han llegado a tales puestos escalafonariamente hablando porque su antigüedad les ha favorecido, sin mencionar otros casos que permiten su ascenso.

A continuación se presenta la Tabla 11 que nos habla de los resultados generados en torno a la experiencia que como profesor frente a grupo tienen tanto docentes, como directores y supervisores.

TABLA 14. Experiencia como docente frente a grupo

ANOS	PROFESORES		DIRECTORES		SUPERVISORES	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
HASTA 5	3	2.80			1	16.66
6 A 10	16	14.95			4	66.66
11 A 20	47	43.92	10	71.43	1	16.66
21 A MÁS	41	38.31	4	28.57		
TOTAL	107	100	14	100	6	100

Puede decirse que un poco menos de la mitad del personal docente encuestado y representado por el 43.92% ha trabajado de 11 a 20 años de servicio; 41 profesores que significan el 38.31% han estado a cargo de un grupo escolar de 21 a más años; 16 docentes que constituyen el

14.95% han trabajado en grupo de 6 a 10 años y 3 profesores que constituyen el porcentaje más bajo, han tenido la responsabilidad de trabajar en grupo de 1 a 5 años, claro está que ello depende en gran parte a sus años de servicio.

Ahora bien, en cuanto a los directores como docentes frente a grupo, el 71.43% trabajaron como docentes de 11 a 20 años y el 28.57% que es igual a 4 directivos han trabajado 21 años o más.

También puede notarse que los rangos en que están los porcentajes más altos son el de 11 a 20 años para docentes y el de 21 a más años para directivos, lo cual indicaría que tiene experiencia en la docencia y consecuentemente cierto conocimiento de los apoyos y de las limitaciones que existen dentro y fuera de la escuela para alcanzar los propósitos educativos establecidos así como del ambiente de trabajo que prevalece en ella.

Es importante señalar que la experiencia que pueden tener los directivos como maestros frente a grupo es importante ya que les permite visualizar la problemática a la que se enfrentan los profesores y el poder sugerir estrategias que permitan mejorar el trabajo que se realiza al interior de cada grupo y también a nivel de toda la escuela. También la experiencia que van adquiriendo como directores de escuelas primarias es fundamental, aunque ésta se va logrando al paso de los años. Sin embargo, en ambos casos es necesaria la capacitación y actualización continua sobre todo en una época en donde la información y los conocimientos adquiridos durante la formación como profesores, se van haciendo obsoletos cada día que pasa.

En la Tabla 12 puede notarse que el 42.86% equivalente a 6 de los directores se ubican en el rango de 6 a 10 años, con un promedio de 7.83% de años en el cargo; 4 directores que representan el 28.57% caen dentro del rango de 1 a 5 años, con un promedio de 2.25% años en el puesto; 3 que significan un 21.43% están en el rango de 11 a 15 años y con un promedio

de 14.66% de años como directores de escuela; finalmente un 7.14% que es igual a 1 tiene un promedio de 18 años ejerciendo como director a nivel primaria.

TABLA 15. Experiencia en el puesto de director de escuela primaria

ANOS	FRECUENCIA	%
1 A 5	4	28.37
6 A 10	6	42.86
11 A 15	3	21.43
16 A 20	1	7.14
21 A 25	-	-
26 A MÁS	-	-
TOTAL	14	100

G) Experiencia en otro Nivel Educativo.

Se encontró que el 71.96% de los docentes no había trabajado en otro nivel educativo mientras que el 21.49% si lo habían hecho, principalmente en secundaria, en el nivel medio superior y en el nivel especial, según se puede percibir en la siguiente Tabla

TABLA 16. Experiencia en diversos niveles educativos

NIVEL	PROFESORES		DIRECTORES		SUPERVISORES	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
EDUCACIÓN ESPECIAL	1	1.65	-	-	-	-
EDUCACIÓN FÍSICA	-	-	1	7.14	-	-
EDUCACIÓN SECUNDARIA	23	21.49	5	35.72	-	-
EDUCACIÓN MEDIA	6	5.60	1	7.14	-	-
NO	77	71.96	7	50	6	100
TOTAL	107	100	14	100	6	100

En la Tabla 13 se indica que la mitad de los directivos no han laborado en ningún otro nivel que no sea la primaria. El otro 50% sí, principalmente en secundarias.

Si bien es cierto que es en educación secundaria donde se han desarrollado la mayoría de los maestros que han trabajado en otro nivel educativo, se observa que hay profesores y directores que están incursionando en el nivel medio, aunque los porcentajes que los representan son reducidos, esto es un 5.31% en docentes y un 7.14% en directores. Lo anterior sería muestra de la tendencia de algunos profesores y directores a escalar hacia los niveles superiores.

#### H) Otros Trabajos

Aunque la mayoría de los docentes laboran en contraturno, principalmente en otro Centro Escolar, fue interesante observar que la mayoría de los profesores encuestados, que corresponde al 72.89% dijo no tener ningún otro tipo de empleo, tal vez por no querer comprometer su respuesta o por no tener interés en decirlo.

La Tabla 14 se observa que el 9.93% que equivale a 1 docente realiza actividades docentes a la docencia. Respecto a los directores se puso de manifiesto que el 50% no tiene ningún otro empleo además de la dirección y el otro 50% sí lo tiene en contraturno dentro del mismo sector educativo; y lo mismo que con los docentes sólo encontramos un 7.14% de los directores que equivale a 1, lo hace en otro sector.

TABLA 17. Otras actividades

ACTIVIDAD	PROFESORES		DIRECTORES	
	FRECUENCIA A	%	FRECUENCIA	%
PROFR. EDUC. PRIM.	11	10.28	2	14.29
ADJ. ESC. PRIM.	2	1.8	0	0
SRIA. ESC. PRIM.	3	2.8	1	7.14
DIR. ESC. PRIM.	1	.93	0	0
ASESOR TÉCNICO	2	1.8	1	7.14
PROFR. EDUC. SEC.	7	6.5	2	14.29
PROFR. EDUC. MEDI A	2	1.8	0	0
PROCURADOR	0	0	1	7.14
COMERCIANTE	1	.93	0	0
NINGUNO	78	72.89	7	50
TOTAL	107	100	14	100

#### 4.2.2 Estilos de Liderazgo

Para los fines de este estudio fue importante identificar el estilo de liderazgo dominante de los directores de Escuelas Primarias, esto es, aquel que usa cada quien con mayor frecuencia para coordinar las relaciones y acciones de los integrantes de la comunidad educativa, hacia el logro de los proósitos escolares establecidos al interior del plantel, pero sin dejar de lado la tendencia que en mayor o en menor grado puedan tener hacia otro estilo, lo cual indiscutiblemente matiza de manera muy diferente el estilo de liderazgo dominante que presenta cada director escolar.

El estilo dominante de cada director se determinó con base en la opinión que dio el personal docente a su cargo en torno a los siguientes seis aspectos:

- ⇒ Toma de decisiones
- ⇒ Control
- ⇒ Delegación de Actividades

- ⇒ Motivación
- ⇒ Confianza
- ⇒ Comunicación.

En la página 2 del Anexo 4 (cuestionario para profesores) se observa que cada aspecto presenta cinco opciones, una para cada estilo que se pretende determinar. Puede notarse que para su interpretación a cada opción se les asignó un valor de acuerdo al estilo al que correspondía. Estos valores son los siguientes:

- ❖ 1 para las opciones que se refiere el estilo autoritario
- ❖ 2 para las opciones que se refiere el estilo paternalista
- ❖ 3 para las opciones que se refiere el estilo laissez faire (dejar hacer)
- ❖ 4 para las opciones que se refiere el estilo consultivo

❖ 5 para las opciones que se refiere el estilo democrático

Las respuestas dadas por el grupo se convirtieron en los valores correspondientes.

Al dividir la suma total de los valores asignados en cada aspecto entre el número total de profesores que les dieron se obtuvo un valor promedio que indica el estilo de liderazgo dominante del director para cada uno de los seis aspectos considerados. Para dividir la suma de los seis promedios obtenidos entre el total de aspectos se obtuvo el promedio que definía el estilo dominante de cada director. Los estilos quedaron definidos de acuerdo a los siguientes valores:

VALORES	ESTILO DE LIDERAZGO DOMINANTE
Entre 1 y 1.99	- Autoritario
Entre 2 y 2.99	- Paternalista
Entre 3 y 3.99	- Laissez Faire
Entre 4 y 4.99	- Consultivo
5	- Democrático

En el Anexo 7 (Relación de valores obtenidos en la determinación de los estilos de liderazgo de los directores) se presentan los valores obtenidos en cada aspecto para determinar el estilo de liderazgo dominante de cada directivo. Estos valores justifican el ordenamiento de los directores de las escuelas de acuerdo a su estilo de liderazgo dominante, desde el más autoritario hasta el más consultivo.

Los catorce directivos se concentraron principalmente en cuatro estilos tal como se muestra en la Tabla 18.

TABLA 18. Clasificación de los directores de acuerdo a su estilo de liderazgo dominante

ESTILO DOMINANTE	DIRECTORES	%
AUTORITARIO	1	7.14
PATERNALISTA	2	14.28
LASISSEZ FAIRE	6	42.87
CONSULTIVO	5	35.71
DEMOCRÁTICO	0	0
TOTAL	14	100

Como puede notarse en la tabla anterior, ningún director estuvo dentro del estilo democrático, siendo el estilo predominante el laissez faire al estar representado por un poco menos de la mitad y que corresponde al 42.87% del total de directores, seguido del 35.71%, igual a 5 directivos que están dentro del estilo consultivo.

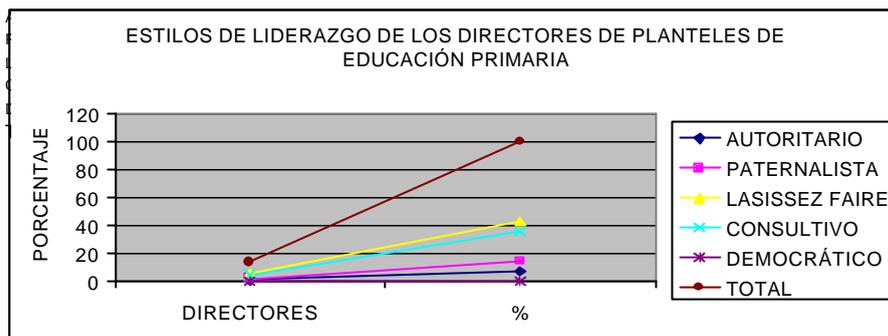
El 14.28% que representa a 2 directores utilizan como estilo de liderazgo dominante el paternalismo y únicamente un 7.14%, igual a 1 director escolar, presenta como estilo predominante el autoritarismo.

Los resultados expuestos en el Anexo 7 se muestra en la Gráfica 3. En ella puede notarse que el estilo de liderazgo de los directores no es homogéneo en todos los aspectos que se

consideraron en su determinación. Por otra parte, fue notorio en los directores cierta tendencia a adoptar otro estilo según la situación a la que se enfrenten.

Los resultados del análisis general de cada uno de los seis aspectos que definieron el estilo de liderazgo de los directores, se presenta enseguida.

GRÁFICA 3. Estilos de Liderazgo

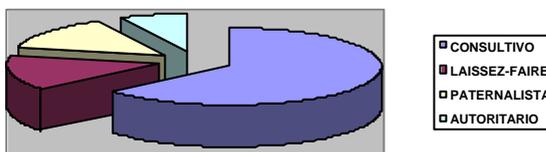


A) Toma de decisiones

En este aspecto se encontró que un poco más de la mitad, esto es el 64.28% de los directivos, acostumbra a consultar al grupo docente antes de tomar una decisión. Para ellos los directores externan a los docentes la situación sobre la que hay que decidir y les conmina a comentar sus sugerencias e ideas para considerarlas a la hora de tomar la decisión.

Un 14.29% equivalente a 2 directivos, usa el estilo laissez-faire al dejar que los profesores sean los que decidan sobre todo lo que se riene que efectuar dentro de la escuela; otro 14.29% son paternalistas, ya que únicamente crean en los profesores la sensación de que toman parte en la toma de decisiones, al escuchar sus opiniones, comentarios y sugerencias, sin embargo, la última palabra en cuestión de decisiones la tienen ellos; sólo una minoría representada por el 7.14% de los directores son autoritarios, como se muestra en la siguiente gráfica:

GRÁFICA 4 . Toma de decisiones



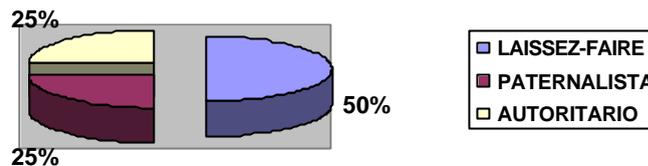
B) Control

Se encontró que el 50% que equivale a 7 de los directores no cuentan con un control sobre el personal aunque aparentemente cree éste último tenerlo tendiendo a un estilo laissez-faire, un 25% es considerado paternalista en el tanto que hacer creer que sí tiene un control porque

"les dá por su lado " a los docentes y otro 25% finge tener dicho control, pero de manera coercitiva pegándose así a un estilo autoritario.

GRÁFICA 5. Control

ESTILOS DE LIDERAZGO EJERCIDOS POR LOS DIRECTORES PARA EJERCER EL CONTROL



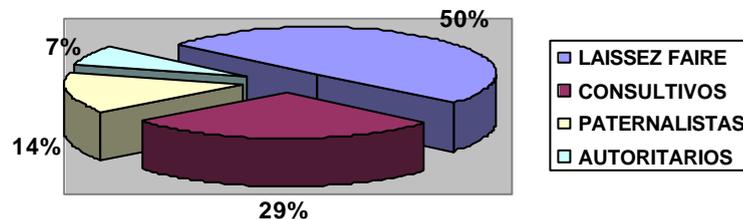
### C) Delegación de Actividades

En la gráfica 6 puede notarse que el 50% de los directores, o sea 7 de ellos, tienden a emplear el estilo laissez-faire en este aspecto. Ellos dan plena libertad de acción a los docentes para que determinen las actividades que deben realizar, ya sea por considerarlos "profesionales de la educación" o simplemente porque no están verdaderamente comprometidos con su papel como directores.

Un 28.57% igual a 4 directivos son consultivos al asignar las actividades a "cada uno de los miembros de su personal, tomando en consideración sus intereses, aptitudes personales"(vid.supra.:62); 2 directores que constituyen el 14.29% del total de ellos son paternalistas al "proponer" las actividades a los docentes y convencerlos para que las lleven a cabo; nuevamente una minoría copnstituída por el 7.14% restante son autoritarios al indicar qué, cuándo y cómo deben realizar tal o cual actividad, lo cual no permite un buen desempeño por parte de los docentes.

GRÁFICA 6. Delegación de actividades

ESTILOS DE LIDERAZGO EMPLEADOS POR LOS DIRECTIVOS EN LA DELEGACIÓN DE ACTIVIDADES

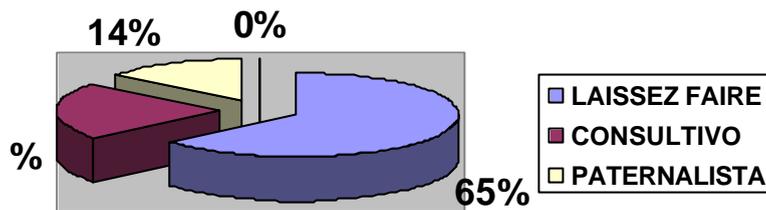


### D) Motivación

Un 64.28% que equivale a 9 de los directores, hacen uso del estilo laissez-faire ya que creen que dejando hacer a los profesores, en ese tanto los motiva pero sin un orden , el 21.43% que es igual a 3 directores son considerados consultivos al reconocer las cualidades, logros y

esfuerzos del personal en su labor como docentes. En la misma gráfica se observa que el 14.29% restante equivalente a 2 directores son paternalistas al otorgar felicitaciones y reconocimientos verbales o por escrito a los profesores y sancionarlos administrativamente en las ocasiones en que no cumplan con sus responsabilidades.

**ESTILOS DE LIDERAZGO EMPLEADOS POR LOS DIRECTORES PARA MOTIVAR AL PERSONAL DOCENTE**



GRÁFICA 7. Motivación

E) Confianza

En la gráfica 8, los resultados obtenidos en este aspecto se distribuyen de la siguiente manera: 6 directores, que conforman el 42.86%, están dentro del estilo consultivo al demostrar una confianza sustancial pero no total hacia el grupo docente; un 28.57% igual a 4 directivos aparentan confiar en los profesores (estilo laissez -faire) . 2 directores que conforman el 14.29% son paternalistas mientras que potro 14.29% son democrático participativos. Los primeros confían poco en el grupo docente misntras que los segundos tienen una confianza plena en los maestros.y otro 28.57% restante definitivamente no lo tienen adecuandose así a un estilo autoritario..

GRÁFICA 8. Confianza

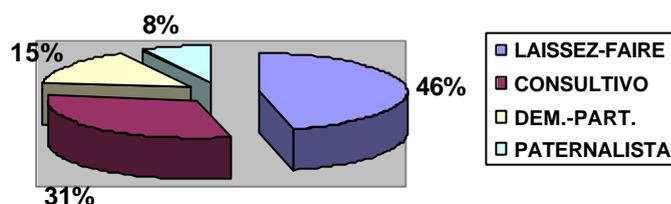


## F) Comunicación

Como se muestra en la Gráfica 9, el 42.86% que equivale a 6 directores están dentro del estilo laissez-faire; un 28.57%, que comprende a 4 directivos son consultivos. Los primeros se dirigen a los docentes de manera despersonalizada, esto es, no demuestran interés por establecer una comunicación que vaya más allá de lo estrictamente necesario, los segundos favorecen la comunicación cara a cara pero de manera muy formal, esto es, "marcan la distancia" entre ellos y su personal. 2 directores que representan el 14.29% son democrático-participativos al favorecer la comunicación entre toda la comunidad docente y entre él. Un 7.14% que es igual a 1 directivo, es paternalista al entablar una comunicación cara a cara de manera afectiva para con los maestros; otro 7.14% entabla una comunicación unilateral con los demás.

GRÁFICA 9 . Comunicación

ESTILOS DE LIDERAZGO UTILIZADOS POR LOS DIRECTORES A LA HORA DE COMUNICARSE CON LOS PROFESORES



Con base en los resultados expuestos, puede indicarse que en la muestra se detecta que el 35.71% del total de los directivos están dentro de un estilo consultivo, que paulatinamente puede irse modificando hasta llegar hasta un estilo democrático, que permita conjuntar los esfuerzos de la comunidad educativa para lograr mejoras en el trabajo que se desarrolla al interior de las escuelas y que repercutan favorablemente en el ambiente de trabajo escolar, en los aprendizajes de los alumnos y así se irá logrando configurar una escuela de calidad. En el Anexo 7 y en la Gráfica 3 se pone en relieve que el 14.29% de directores están experimentando dicho estilo aunque en un mínimo de aspectos que forman parte de su liderazgo. En el caso de los directivos autoritarios (7.14%), de los paternalistas (14.28%) así como del 42.87% que conforman los directores con un estilo laissez-faire es necesario irlos sensibilizando para que logren cambiar esa actitud individualista, de desconfianza hacia los demás, el desinterés por la función que están desempeñando por otra más positiva, más dinámica que les permita convertirse verdaderamente en líderes educativos, no solo para ponerse enfrente de la comunidad educativa, sino para propiciar mejores condiciones de trabajo en los planteles que incidan en mejores resultados a nivel personal y laboral de los docentes con el objeto de que éstos logren a su vez, obtener mejores resultados en la formación de los escolares. De una manera más detallada se expone en la alternativa las estrategias utilizadas para generar en el directivo dichos cambios.

### 4.2.3 Repercusiones del Liderazgo de los Directores en el Ambiente de Trabajo Escolar.

Ya establecidos los estilos de liderazgo, el siguiente paso fue determinar su influencia en la conformación de ambiente de trabajo a) integrado; b)colegiado;c)de resolución de problemas y d) apoyo a las iniciativas de trabajo docente.

Para ello se empleó la escala de Likert con 10 reactivos, (Anexo 4 y Anexo 5). A las afirmaciones que se usaron se les asignó un valor de escala que permitió en primer lugar, obtener la puntuación total para cada respondente y en segundo lugar, la puntuación total para la muestra seleccionada en cada escuela. En este caso, el puntaje para las afirmaciones, según la respuesta dada, fue el siguiente:

RESPUESTA	VALOR
SIEMPRE	5
CASI SIEMPRE	4
EN OCASIONES	3
RARA VEZ	2
NUNCA	1

Los resultados obtenidos se concentraron por aspectos, previa clasificación de los reactivos. Posteriormente, la puntuación total en cada aspecto reveló la influencia del liderazgo del director en el ambiente de trabajo según los rangos establecidos por el investigador y que se presentan a continuación:

RANGO	INFLUENCIA	
De 4 a 5	Favorable	Los directores favorecen un ambiente integrado, colegiado, de resolución de problemas y fomento a las iniciativas.
De 3 a 3.9	Moderada	Los directores tienden a favorecer algunos aspectos y otros no.
De 1 a 2.9	Desfavorable	Los directores propician un ambiente segmentado, aislado, de ocultamiento de problemas y revisión de resultados.

Es notorio que la percepción que tienen los docentes y el director sobre la influencia que ejerce el estilo de liderazgo, es diferente. Sin embargo ésta diferencia aumenta cuando nos acercamos a un estilo más autoritario y disminuye conforme nos aproximamos a un estilo más consultivo.

Lo anterior llevaría a indicar que el sutoconcepto que tienen los directores de su estilo de liderar al grupo docente así como la autoevaluación que pueden hacer del mismo tiende a ser menos objetiva en los directores con tendencias hacia el paternalismo y hacia el autoritarismo, al creer que las acciones que realizan favorecen a un mejor ambiente de trabajo. Por su parte los directores que presentan un estilo consultivo parece que tienen una mayor capacidad para evaluar los efectos de sus acciones y por ende a estar más abiertos a reconocer sus errores y valorar sus aciertos, por tanto más dispuestos a crecer y a aprender más que los directores autoritarios y paternalistas.

También se advirtió que los directores con orientación hacia un estilo más autoritario no favorecen las condiciones para lograr la integración, la colegiación, resolución de problemas, además que no apoyan las iniciativas de trabajo al interior de sus escuelas. Por el contrario,

podrían estar propiciando la segmentación del profesorado, el aislamiento de cada uno de sus miembros a su salón de clases, el ocultamiento de los problemas por parte de los docentes temor a ser reprendidos, expuestos como "alborotadores" o en el menor de los casos a ser ignorados. Además estos directores estarán negando la autorización de los recursos o los tiempos requeridos para poner en práctica nuevas estrategias que favorezcan que su liderazgo tenga repercusiones positivas.

En relación a los directores con un estilo laissez-faire, se distingue que éstos ejercen una influencia moderada, al estar su rango de influencia en el rango de 3 a 3.9. A ellos se les puede ubicar dentro de una etapa de transición, esto es, entre hacerlo o no. Recuerdese que este tipo de directivos no están totalmente interesados en el trabajo que desempeñan y dejan la más de las veces a los docentes "a la deriva".

Un caso interesante es el del director de la Esc. Prim. 22-0914 que con un estilo laissez-faire tiende a influir favorablemente en la conformación de un ambiente de trabajo integrado, colegiado, de resolución de problemas y de apoyo a las iniciativas .

#### 4.3 Análisis de la Información Recabada.

CUADRO 7. Análisis de la información

OBJETIVOS	DIMENSIONES	VARIABLES	ASPECTOS	DEFINICIÓN OPERATIVA	REACTIVOS EN SUP. DIR.
-----------	-------------	-----------	----------	----------------------	------------------------

<p>IDENTIFICAR ALGUNOS ELEMENTOS INTERNOS Y EXTERNOS AL PLANTEL QUE INFLUYEN EN EL LIDERAZGO EJERCIDO POR LOS DIRECTIVOS DE ZONAS Y ESCUELAS PRIMARIAS</p>	<p>ELEMENTOS INTERNOS</p>	<p>CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y PROFESIONALES DEL DIRECTOR</p> <p>ACTITUD DE LOS PROFESORES ANTE EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR Y DE LOS DIRECTORES HACIA EL SUPERVISOR DE ZONA.</p> <p>DIFICULTADES A LAS QUE SE ENFRENTA EL DIRECTOR Y EL SUPERVISOR DE ZONA COMO LÍDER DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.</p>	<p>1. Datos personales</p> <p>2. Escolaridad</p> <p>3. Actualización.</p> <p>4. Antigüedad</p> <p>5. Experiencia en su labor.</p> <p>1. Actitud hacia el estilo del director</p> <p>2. Colaboración hacia el trabajo.</p> <p>1. Disposición de los docentes hacia el trabajo.</p> <p>2. Tipo de actividades que realiza el director y el supervisor.</p>	<p>Se refiere a algunos características personales y profesionales de los profesores directores, así como a la actitud que muestran hacia el estilo de liderazgo del supervisor.</p> <p>Se refiere a algunas dificultades con las cuales el director y el supervisor pueden enfrentarse para ejercer su liderazgo en su Centro de Trabajo</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>
--	---------------------------	---	--	---	-------------------------------------	-------------------------------------



ambiente de trabajo que prevalecía al interior de los planteles, de acuerdo al estilo de liderazgo que les caracterizaba. No así, el restante de los directores cuyo liderazgo influye de manera distinta a la que se esperaban. Los resultados obtenidos, también mostraron que el Directivo escolar se ve rebasado por limitaciones y carencias personales para desempeñarse como líder de la comunidad educativa, en ocasiones por falta de una capacitación continua o por una inducción previa que les permita contar con un marco de referencia sobre las tareas que deben cumplir como líderes educativos.

De ahí que las funciones directivas deben responder a pautas deseables que permitan generar perfiles ocupacionales y de personalidad acordes con la exigencia que representa dirigir una escuela. Por tanto, fué indispensable replantear de manera general las funciones existentes para identificar en cada una de ellas su grado de relevancia, sus posibilidades o dificultades de realización, así como las capacidades y habilidades que requieren ser aprendidas para su ejecución, tanto para los que ocupan actualmente un puesto directivo como para los candidatos a éste. De tal forma que se cuente, a un futuro con directores de alto nivel académico y administrativo.

Después de haber hecho una revisión colectiva y colegiada referente a los cambios observados hasta este momento, en cuanto a la actitud de los directivos y docentes así como la valoración sistemática de todos y cada uno de los apartados de nuestro proyecto, en función de los resultados obtenidos hasta ahora, nos hace reflexionar sobre ellos pero también sobre dificultades que se deben enfrentar y en su momento reorientar o ajustar.

Es innegable el hecho de que en la escuela, por el cargo conferido, es el director quien puede ejercer de manera preponderante el liderazgo. Sin embargo, la tarea no es fácil, ya que los directores consideran que deberán esforzarse por ejercer un estilo de liderazgo que propicie un ambiente de trabajo favorable, que conduzca eficazmente a la comunidad escolar al logro de los propósitos educacionales. De no hacerlo, cada integrante de su personal podría caminar en su propia dirección, sin tener propósitos claros ni comunes a los demás o en el peor de los casos, el ejercicio de un estilo de liderazgo inadecuado, por parte del director, podría provocar la apatía y la desintegración del grupo docente, lo cual indudablemente repercutiría de manera negativa en la formación de los alumnos.

#### 4.4.2 Condiciones de aplicación de la alternativa y sus implicaciones.

En cuanto a lo instrumental, las estrategias trabajadas, fueron modestas y limitarse a estudiar algunos estilos de liderazgo que presentaron los directores y el saber sobre su influencia en la conformación de un ambiente de trabajo integrado y colegiado.

Circuntancialmente, adaptando tiempos a modo de no interferir con las tareas propias que su cargo les exige pero que tampoco afectase en ningún momento el avance del proyecto. Se ha notado que la clave para ir reforzando y retroalimentando el liderazgo en el directivo, ha de ser una mejor organización de los tiempos y los espacios con los que se cuente.

Si la actitud y disposición de los docentes influye en el estilo de liderazgo, también es conveniente tomar en cuenta que éstos están interesados y quieren ejercer un liderazgo que les permita conducir adecuadamente a su personal hacia el logro de los propósitos establecidos, procurando para ello, un ambiente de trabajo integrado y colegiado que permita la resolución

de problemas de manera conjunta y apoye las iniciativas de trabajo tanto de profesores como directivos, respectivamente.

Se notó que la clave de solución fue la mejor organización de tiempos y espacios.

El haber contemplado cierto número de instrumento que se tuvieron que reducir debido a los tiempos con los que se podía trabajar con los sujetos.

En cuanto a lo instrumental, las estrategias tuvieron que ser modestas y limitarse a estudiar algunos estilos de liderazgo que pudiesen presentar los Supervisores de Zona y el ir conociendo su influencia en la conformación de un ambiente de trabajo integrado.

Así, se ha considerado pertinente el analizar cada uno de los elementos que encierran este tipo de evaluación orientada a la utilización como enseguida se menciona:

#### I. AVANCES LOGRADOS.

De los resultados de los propósitos propuestos:

Si la actitud y disposición de los docentes influye en el estilo de liderazgo y asimismo la actitud y disposición del director influye en el estilo de liderazgo del Supervisor, también es conveniente tomar en cuenta que éstos están interesados y quieren ejercer un liderazgo que les permita conducir adecuadamente a su personal hacia el logro de los propósitos establecidos, procurando para ello, un ambiente de trabajo integrado y colegiado que permita la resolución de problemas de manera conjunta y apoye las iniciativas de trabajo tanto de profesores como directores, respectivamente.

De las Actividades Programadas:

Ha sido positivo, ya que cada una de ellas se van realizando, y como ya se mencionó anteriormente algunas tuvieron que reducirse por cuestiones de tiempos y hasta otras se trabajaron por medio de estrategia distinta a la inicialmente planteada para evitar interrupciones.

De las Dificultades enfrentadas:

Solo en cuanto a tiempos y las actividades tuvieron que ser ajustadas para implementarse en tiempo y forma a modo de que el logro de objetivos se lograra.

#### 4.4.3 Aspectos Novedosos de la Aplicación que dan pie a la Formulación Propositiva.

Análisis en cuanto a los elementos innovadores.

Con base a los resultados obtenidos de la investigación, de aplicación de la alternativa y de las acciones realizadas, que se llevaron a cabo con los Directores, se puso de manifiesto el interés de éstos por modificar su liderazgo y en otros casos se hizo patente el que no sólo basta con detentar el liderazgo sino ejercerlo, pero adecuadamente. Una de sus mayores preocupaciones al saber sobre los resultados de la investigación sobre los estilos de liderazgo que ejercían, era el cómo modificarlo; considero entonces que la propuesta que se les planteó dentro de la asesoría, les dio algunos de los elementos en los que su liderazgo debe incidir favorablemente

en el ambiente de trabajo escolar. Muchas fueron las vivencias que al respecto manifestaron y de ahí se hizo un señalamiento muy importante, las escuelas suelen conseguir los profesores que merecen, de ahí que la función del director como apoyo y promotor de la profesionalidad interactiva es esencial, lo cual supone ayudar al profesorado a comprender su propia situación de manera que les dé perspectivas y medios para perfeccionarse, que su misma programación y labor cotidiana sea relevante .

Otra de sus preocupaciones fueron el verse profesionalmente revasados por algún elemento del personal adscrito a su Centro de Trabajo, para tal efecto se llegó a la conclusión de que la misma alternativa plantea, el que la relación directivo-docente infiere también en saberes compartidos que fortalecerán la cultura en la escuela, así que no es verdad que el director detente el monopolio de la sabiduría.

La presente alternativa trata de las repercusiones del liderazgo en el ambiente de trabajo escolar así que en este momento de aplicación los resultados de dichas repercusiones han sido, en cuanto a :

- RELACIONES HUMANAS: Las repercusiones han sido positivas aunque hay que ser constantes e insistentes para lograr que los maestros se unan más para trabajar de manera conjunta y hacer de los C.T. a nivel escuela y zona un verdadero foro de consulta y de intercambio de experiencias . Dicha aplicación, permite tratar de manera diferente a los compañeros.
- LIDERAZGO: Permite mejorar la autoestima, la confianza para realizar sus funciones, para comunicarse mejor con los compañeros y con las autoridades respectivas.

Es conveniente comentar que se van mejorando las relaciones interpersonales aunque todavía falta el 35% del personal que se involucre en dicha tarea. El cambio no es fácil, - bien se dice- es paulatino, y empiezan por lo menos a tratarse con tolerancia y respeto, sobre todo en la Zona 138 donde se ha develado más esa falta de liderazgo por parte de la supervisión de zona.

- GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO: Ya se empieza a manejar la organización de trabajo sin embargo, la apatía de algunos sigue siendo una gran barrera, en ello he aplicado el refrán "lo que no crece no tiene oportunidad de cambio ni avance". Con ello quiero decir que me encantaría que al término de la aplicación de mi alternativa se vieran resultados.

## Fotografía 5

### Directivos dando pauta a esos cambios generados desde el propio liderazgo

#### 4.5 Recomendaciones y Prospectivas

- Qué las funciones directivas respondan a pautas deseables que permitan generar perfiles ocupacionales y de personalidad acordes con la exigencia que representa dirigir una escuela.
- Replantear la funciones directivas existentes para identificar en cada una de ellas su grado de relevancia sus posibilidades o dificultades de realización, así como las capacidades y habilidades que requieren ser aprendidas para su ejecución tanto por los que ocupan actualmente un puesto directivo como para quienes sean candidatos a éste, de tal manera que se pueda contar a futuro con directores de alto nivel académico y administrativo.
- Impulsar la formación y actualización del personal directivo y docente.
- Procurar el diseño y ajuste a los proyecto escolares.
- Procurar el desarrollo de encuentros que propicien el análisis y reflexión de los problemas de la práctica directiva y docente.
- Promover la relación de escuela y comunidad con el fin de enriquecer y promover el proyecto educativo.
- Diseñar criterios que permitan conocer la funcionalidad de las políticas y lineamientos escolares que orienten el proceso administrativo al interior del plantel.
- Conocer y reconocer las características del directivo como líder educativo.
- Reconocer al consejo técnico como apoyo del liderazgo del directivo.
- El proyecto escolar como apoyo al liderazgo del director. Lograr la disposición del personal para participar de manera permanente.
- Propiciar un ambiente de respeto, libertad y seguridad al permitir que los directivos y los maestros no sean criticados ni mal vistos o censurados, para sentir que pueden aportar y aprender de los otros.
- Hacer uso de un método de trabajo que les permita conducir y manejar al grupo, así como hacer un mejor uso del tiempo para dirigir el análisis de los temas que enriquezca la reflexión de todos.
- Explorar elementos metodológicos de los que puede echar mano el directivo para lograr la participación de los miembros, cuando así lo requieran, es la utilización de diferentes técnicas de trabajo en grupo como Las discusiones breves en grupos de dos o tres maestros, La rueda de intervenciones, El trabajo en pequeños grupos, La lluvia de ideas.

## 4.6 Conclusiones

Podría aseverar que se han generado cambios de conducta significativos en cuanto a la actitud que hoy asumen los directivos-muestra; después de un largo tiempo de letargo, la escuela tiene posibilidades de cambiar y recuperarse en tanto que la capacidad, la proyección y el compromiso que cada directivo se plantea para con la Institución educativa de la que está a cargo, ya sea para formarla o reformarla colegiadamente, retomando o tomando las riendas de un liderazgo que vaya acorde con las necesidades de la comunidad, creando en ella una cultura organizativa, significativa y por ende, con personalidad propia.

Actualmente, dichos directivos dan mayor importancia a los aspectos técnico-pedagógicos, desarrollando sus actividades administrativas bajo otro enfoque, " la utiliza y no permite ser utilizado por ésta", involucrando a la comunidad externa para recuperar contexto , valores y fuentes de conocimiento, también va delegando responsabilidades, jerarquizando prioridades; en ese tanto el trabajo en su Institución va siendo relevante. Fija objetivos con el colectivo, viables de cumplir en tiempo y forma generando promoción y permanencia. Reconocen algunos de ellos, que falta mayor compromiso por parte del colectivo en cuanto al alumnado, lo cual repercute en sus aprendizajes y en la cobertura ya que deben apoyar más al que así lo requiera, es decir, el poner mayor empeño en su planeación para aumentar la cobertura y abatir la deserción y reprobación; es el caso de dos directivos de escuelas vespertinas, quienes reconocen que su tarea no va a ser fácil, ya que de hecho su matrícula ha bajado y consideran que lo primero que han de modificar es su estilo de liderazgo motivando a sus maestros y reconociendo en ellos sus potencialidades, así como el uso óptimo de los recursos, administrándolos adecuadamente, esto es un buen comienzo.

En forma general, las funciones de estos directores en su centro educativo, actualmente se enfocan a dotarle de vivencias y creencias adecuadas para que se logre una vida participativa , sabemos que el proceso de interiorización es lento y difícil pero es la semilla que un día hará fructificar modos eficaces de conductas participativas que son la clave de la socialización de valores afines dentro de la comunidad misma.

Así, para el directivo en el propio ejercicio de la autoridad, debe contar con la confianza y el equilibrio para saber delegar y asumir responsabilidades que se resumen también, en la actividad que se concreta en saber hacer suyos y de todos los posibles errores y fracasos de la organización y asimismo tener la capacidad para compartir con ella sus éxitos.

De todo esto, se hizo una reflexión por parte de los directivos que considero pertinente citar: "el dar seguridad y confianza a cada docente en cuanto a lo esencial de su función como integrante de una institución educativa, el conocerlos y mantener una comunicación constante con ellos fortalece y favorece la equidad para mejorar el ejercicio de su liderazgo y asimismo generar una escuela con calidad en cuanto al servicio educativo que ofrece a los beneficiarios de la misma , lo que esperan y exigen de ella". Esto se concreta a un cambio en la percepción que sobre la Institución Escolar debe asumir ahora el directivo, el evadir situaciones diversas de pertenencia para conjugar "lo tuyo", "lo mío" en un "lo nuestro".

Creo conveniente enfatizar, que de las actividades realizadas durante la aplicación de la alternativa, las que mayor impacto tuvieron en el sentir de los directivos fueron "El Juicio" y las cinco asesorías, pues en ellas desplegaron su sentir, su creatividad pero también sufrieron descalabros; fué como verse a un espejo para desenmarañar interrogantes y alinear lo desaliñado. El reencontrarse como personas y bajarse de un pedestal de barro invitó a una reflexión muy sabia: "trabajan con seres humanos que viven, piensan, sienten y cuentan con una serie de potencialidades que hasta entonces habían desaprovechado". Así, dieron otro enfoque al liderazgo enfatizando que debe ser participativo, académico (como líder educador), debe saber lo que ocurre en las aulas, lo que hacen y necesitan sus maestros, esto es, un liderazgo centrado en un proceso de constante enseñanza- aprendizaje, pues todos aprendemos de todos y nunca es tarde para comenzar.

## BIBLIOGRAFÍA

ALFAREZ, Hernández María Guadalupe y Gabriel Vázquez Maldonado (1992). El liderazgo Humanista en la Micro y Pequeña Empresa. México, UIA. p. 248

BALL, Stephen J. (1987). La Micropolítica de la Escuela. Hacia una Teoría de la Organización Escolar. Barcelona, España, Centro de Publicaciones de Ministerios de Educación y Ciencias. Ed. Paidós, p. 380

CARBAJAL, Juárez Alicia (1988) El Margen de Acción y las Relaciones Sociales de los Maestros, un Estudios Etnográfico en la Escuela Primaria. México, DIE/CINVESTAV. Tesis de Maestría, p. 18

CARRON, Gabriel (1996) Mejorar la Calidad de la Escuela Primaria. Resultados de una Investigación Internacional. París, UNESCO/IPE, p. 25

CARTWRITE, Darwin (1974) Dinámica de Grupos. México, Trillas, pp. 331 a 417

COVEY, Stephen R. (1995) El Liderazgo Centrado en Principios. México, Paidós pp. 31 a 50

DEL HARO, J. Elvia e Isaías Álvarez G. (1996) "Introducción al Método de Estudio de Casos" en Revista de Investigacione Administrativa, México, ESCA-IPN, Núm. 77-78, pp.46 a 52

GIBB, Jack R. (1974) Manual de Dinámicas de Grupos. México, Humanitas, 7ª. Ed. pp. 331 a 417

HERSEY, Paul y Kennet H. Blanchard (1981) Estilo Eficaz de Dirigir. Liderazgo Situacional. No existen dos Situaciones Iguales. México, Prentice-Hall, Inc., p. 463

LEAL, María Antonia (1997) Características del Liderazgo de Director Efectivo. Tesis de Maestría, Universidad de las Américas, México, p. 202

MORENO, Ballardo María Guadalupe (1993) Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa. México, Progreso, p.273

OWENS, Robert G. (1992) La Escuela como Organización, Tipos de Conducta y Práctica Organizativa. México, Prentice. may, Inc. pp. 140 a 209

ORTEGA, Estrada Federico ( 1994) Factores Asociados con la Dirección de la escuela Primaria en Reportes de Investigaciones Educativas Seleccionadas. Equidad, Cobertura y Eficiencia. México, SEP, pp.84 a 98

PODER EJECUTIVO FEDERAL (1995) Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. México, SHCP

\_\_\_\_\_ (1995) Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. México, SHCP

POZNER, de Weinberg Pilar (1997) El Directivo como Gestor de los Aprendizajes Escolares. Buenos Aires, Aique, p. 167

RICHARDSON, Arthur G. (1990) Future, Directions of Primari Education in the Organization of Eastern Caribbean States en COECS. La Educación, RIDE Vol. XXXIV, No. 17, pp. 1 a 18

SCHMELKES, Silvia (1995) Hacia una Mejos Calidad en Nuestras Escuelas. México, SEP. p. 134

SEP (1986) Manual del Director de Plantel de Educación Primaria. México, SEP, p. 123

\_\_\_\_\_ (1997) Programa de Acciones de Apoyo para el Director. México, SEP. p. 205

\_\_\_\_\_ (1998) Reforma Educativa y Gestión Escolar en Transformar Nuestra Escuela Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica. México-España

SVERDICK, Mario y Williams J. Clifton (1991) Administración y Organización . Miami, Harper Collins Publishers, pp. 352 a 375

THAN, M. René Javier ( 1982) Liderazgo en Bases para la Administración en Instituciones Educativas . Qro. México, pp. 139 a 146

UNESCO (1993) Hacia una Nueva Etapa de Desarrollo Educativo, Documento principal de Trabajo Preparado por la UNESCO en Boletín 31 agosto 1993/ Proyecto Principal de Educación / UNESCO/ORELAC, Santiago de Chile

## APÉNDICE (A)

### RELACIÓN DE CUADROS, FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS

#### CUADROS

1.- Cualidades de un líder	10
2.- Estilos de liderazgo posibles en el modelo de Participación del líder vroom- yetton	17
3.- Método de estudio y aplicación de la alternativa	27
4.- Propósitos planteados	39
5.- Ventajas y desventajas del estudio de casos	43
6.- Dimensiones, variables y aspectos que guiaron el estudio	48
7.- Análisis de la información recabada	74

#### FIGURAS

#### TABLAS

1.-Población muestra	28
2.- Órgano colegiado	28
3.- Técnicas e instrumentos	29
4.- Población muestra ubicada en el sector por zonas escolares comprendidas en la Delegación Gustavo A. Madero de la Dirección No. 2 de educación primaria	44
5.- Relación de escuelas en las que se ubica la muestra seleccionada	44
6.- Distribución de la muestra seleccionada de maestros	45
7.- Técnicas e instrumentos	46
8.- Edad de profesores y directivos	61
9.- Estado civil del personal que integró la muestra	61
10.- Nivel máximo de estudios de profesores y directivos	62
11.- Profesores y directores que cursan algún tipo de estudios	62
12.- Estudios que actualmente realizan profesores y directores	63
13.- Antigüedad en el servicio educativo	64
14.- Experiencia como docentes frente a grupo	65
15.- Experiencia en el puesto de director de escuela primaria	66
16.- Experiencia en diversos niveles educativos	66
17.- Otras actividades	67
18.- Clasificación de directores de acuerdo a su estilo de liderazgo	68

## GRÁFICAS

1.- Clasificación por sexo del personal que conformó la muestra	56
2.- Tipos de nombramiento	64
3.- Estilos de liderazgo de los directores de planteles de educación primaria	69

4.- Estilos de liderazgo empleados por los directores en la toma de decisiones	69
5.- Estilos de liderazgo de los directores para ejercer el control	70
6.- Estilos de liderazgo empleado por los directores en la delegación de actividades	70
7.- Estilos de liderazgo empleado por los directores en la motivación	71
8.- Estilos de liderazgo empleado por los directores en la confianza a sus docentes	71
9.- Estilos de liderazgo empleado por los directores en cuanto a la comunicación	72

## APÉNDICE (B)

### FOTOGRAFÍAS

FOTOGRAFÍA 1 . Vista parcial de la jefatura del Sector Escolar No. 18	40
FOTOGRAFÍA 2 . Personal directivos con quienes se trabajó	47
FOTOGRAFÍA 3 . Sup. de zona, directores y docentes deliberando sobre el estudio realizado	57
FOTOGRAFÍA 4 . Relaciones humanas	58
FOTOGRAFÍA 5 . Directivos dando pauta a esos cambios generados desde su propio Estilo de liderazgo, actualmente adoptado	78

APÉNDICE (C)  
RELACIÓN DE SIGLAS

ANMEB Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica

CEPAL Comisión Especial para América Latina

CT Consejo Técnico

PE Proyecto Escolar

PND Programa Nacional de Desarrollo

PROAADEP Programa de Acciones de Apoyo para Directores de Educación Primaria

SEP Secretaría de Educación Pública

SNTE Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación

## GLOSARIO

**ACTITUD.** Tendencia del comportamiento efectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a los hechos, personas, situaciones o instituciones.

**ACTITUD POSITIVA.** En este documento se refiere a la disposición y colaboración de los docentes hacia la realización de las propuestas que incidan en el mejoramiento del plantel escolar.

**ACTITUD DE CONVENIENCIA.** En este trabajo se refiere a la colaboración que brindan los docentes al director, dependiendo de sus intereses y expectativas personales,

**ACTITUD NEGATIVA.** Se refiere a la falta de disposición y colaboración de los docentes hacia la realización de las propuestas que incidan en el mejoramiento del plantel, éste es el enfoque que se le da en el trabajo.

**CALIDAD DE LA EDUCACIÓN.** La calidad es una situación compleja que no puede definirse en una sola frase, sino a través de un concepto compuesto por cuatro componentes esenciales:

Una educación de calidad tiene que ser una educación que ofrezca aprendizajes relevantes, estos es, significativos para la vida.

Tiene que ser eficaz, entendiendo por eficacia a la posibilidad de lograr los objetivos que se propone con todos los alumnos.

No es posible hablar de un sistema de calidad en un sistema desigual.

Tiene que ser eficiente, en relación a la comparación entre resultados y costos

**CONSEJO TÉCNICO.** Es un órgano interno de la escuela, que apoya a la dirección del plantel a través del análisis y recomendaciones de los asuntos técnico pedagógicos que se ponen a su consideración.

**CONTROL.** Es evaluar y corregir la ejecución de las actividades con el fin de asegurar la obtención de los objetivos y metas propuestas.

**DELEGACIÓN.** Se refiere al traspasar tareas a un docente o a un grupo de ellos, lo cual denota confianza y una valoración satisfactoria de las capacidades de las personas en las que se delega.

**DIRECTOR DEL PLANTEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA.** Se define como aquella persona designada o autorizada, en su caso en la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.

**ESTILO.** Es la forma personal de realizar algo.

**ESTILO DOMINANTE DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES DE ESCUELA.** Es aquel estilo que usa el director con mayor frecuencia para coordinar las relaciones y las acciones de los integrantes de la comunidad educativa hacia el logro de los propósitos escolares establecidos al interior del plantel.

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA.** Quehacer relacionado con los aspectos logísticos del trabajo escolar.

**GESTIÓN ESCOLAR.** Puede entenderse como el proceso de construcción cotidiana del conjunto de actividades y procesos relacionados con el quehacer educativo, tanto de naturaleza administrativa como política y pedagogía, a través de la interacción de distintos niveles y actores involucrados en éste proceso.

**GESTIÓN PEDAGÓGICA.** Se entiende como aquellas actividades y procesos explícitamente referidos a conducción del proceso educativo.

**INFLUENCIA FAVORABLE DEL ESTILO DE LIDERAZGO.** En este trabajo, se entiende como la influencia que favorece un ambiente de trabajo integrado, colegiado, de resolución de problemas y apoyo a las iniciativas del trabajo escolar.

**INFLUENCIA MODERADA DEL ESTILO DE LIDERAZGO.** En este trabajo, se entiende como la influencia que tiende a favorecer algunos aspectos otros no.

**INFLUENCIA DESFAVORABLE DEL ESTILO DE LIDERAZGO.** En este trabajo, se entiende como la influencia que propicia un ambiente segmentado, aislado, de ocultamiento de los problemas y revisión de los resultados.

**LÍDER.** Es un hombre o mujer que conduce a un grupo de individuos hacia el logro de objetivos propuestos por el mismo grupo. Para ello hace uso de su competencia técnica y profesional, trata de ser un modelo para los integrantes del grupo, a quienes motiva, les proporciona la información que requieren y es sensible a las peticiones de ayuda y asistencia. Por otra parte este hombre y mujer se caracteriza por su confianza en sí mismo(a), su sentido del humor y su entusiasmo.

**LIDERAZGO.** Proceso de influir sobre los miembros de un grupo, con el propósito de lograr su interés, cooperación y participación para realizar todas aquellas actividades que sean necesarias que permitan la consecución de los objetivos formulados.

**LIDERAZGO CONSULTIVO.** En éste estilo el líder tiene una confianza sustancial pero no total en los seguidores, reconoce las cualidades, logros y esfuerzos de los subordinados, delegándoles a éstos, las actividades de acuerdo a sus habilidades y controla el cumplimiento de las mismas. Asume la decisión final después de considerar todos los puntos de vista expuestos por los subordinados; se comunica con ellos y permite que éstos se comuniquen con él, aunque de manera muy formal.

**LIDERAZGO DEMOCRÁTICO.** El líder tiene plena confianza en los subordinados y les delega responsabilidades, pero no ejerce un control directo sobre las acciones que realizan. Da sugerencias y reconocimientos sobre los avances logrados para que cada miembro del grupo se responsabilice de sus tareas. La toma de decisiones y el establecimiento de metas comunes derivan de consultas y participación de todos los elementos del grupo. El líder motiva a los seguidores para que expresen sus ideas y formulen sugerencias para mejorar el trabajo. Además le gusta promover la comunicación en todos los niveles.

**LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE.** El líder evita las responsabilidades y las delega a los subordinados. No da instrucciones ni toma decisiones, tampoco establece un sentido de dirección del trabajo a realizar, piensa que su papel es apoyar la labor de los profesores y por lo tanto proporcionarles la información que requieren para realizar su labor.

Es indiferente con los seguidores; no los motiva ni interviene en su trabajo a menos que sea muy necesario o porque ocurra algún problema que justifique su intervención.

**LIDERAZGO PATERNALISTA.** El líder controla poco, tiene poca confianza en los seguidores y por lo tanto él elige las metas que considera adecuadas. Motiva mediante sanciones y recompensas. El líder entabla cierta comunicación con sus subordinados, los escucha y considera las ideas e inquietudes que tienen éstos, pero la toma de decisión es siempre suya.

**MADUREZ.** Habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

**MANUAL DEL DIRECTOR DEL PLANTEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA.** El manual del director del plantel de educación primaria contiene la información técnico administrativa básica. Su propósito es el posibilitar el funcionamiento del plantel de este nivel educativo.

**MANUAL TÉCNICO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR DEL PLANTEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA.** El manual técnico pedagógico, tiene el propósito fundamental de posibilitar el adecuado desarrollo del proceso educativo, para lo cual proporciona al director del plantel la información sustantiva referente a el subsistema técnico pedagógico, el proceso de enseñanza aprendizaje, la correlación de funciones técnico pedagógicas del director con el supervisor de zona y el personal docente y los procedimientos para llevar a cabo las visitas y reuniones técnico pedagógicas, todo con el respaldo jurídico normativo del Sistema Educativo Nacional.

**PODER.** Es la capacidad de influir en las personas y los sucesos. Puede considerarse como la materia prima del líder, la manera en que los líderes extienden su influencia a los demás. Por otra parte, el poder se gana y lo obtienen los líderes con base en sus respectivas personalidades, actividades y situaciones en que operan.

**PROYECTO ESCOLAR.** Consiste en un conjunto de actividades que el director y la comunidad educativa realizan para definir aquellas actividades que permitirán la elevación del aprendizaje y la formación de sus alumnos, en aquellos aspectos que se juzguen de importancia.

**TRABAJO COLEGIADO.** Es el trabajo en donde se considera a todos los miembros del equipo en igualdad de circunstancias, es decir, como un grupo de pares, de colegas. El trabajo colegiado se caracteriza además, porque se llegan a acuerdos a través del estudio conjunto de las situaciones objeto de interés, se toman decisiones por consenso y además se generan compromisos.

**VISIÓN.** Es una imagen a largo plazo o idea de lo que se puede y debe lograrse; si se explica apropiadamente a los demás sirva de para estimular su compromiso y entusiasmo.