

UPN

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

UNIDAD 044094 D.F. CENTRO

**ESTILO DE LIDERAZGO
DE LOS DIRECTORES
DE EDUCACIÓN PRIMARIA
Y SU INFLUENCIA EN EL
AMBIENTE ESCOLAR**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LIC. EN EDUCACIÓN LE'94**

PRESENTAN

**JOSE GIL CARCAÑO FLORES
ROSALIA RAMOS CUEVAS**

ASESOR PROFR. GERARDO JUAN CAMARGO MEJORADA

MEXICO D.F.

JUNIO DEL 2004

DEDICATORIAS

A MI FAMILIA

**GRACIAS POR SU CARIÑO Y COMPRENSIÓN POR APOYARME
PARA LOGRAR CON EXISTO MI PREPARACION PROFESIONAL, ESTE
TRABAJO ES UN TESTIMONIO DE CARIÑO Y ETERNO AGRADECIMIENTO,
POR EL APOYO MORAL Y ESTIMULOS BRINDADOS CON INFINITO AMOR Y
CONFIANZA, POR CREER EN MI..... MIL GRACIAS.**

A G R A D E C I M I E N T O A L O S P R O F E S O R E S

**HAY HOMBRES QUE LUCHAN UN DIA Y SON BUENOS
HAY OTROS QUE LUCHAN UN AÑO Y SON MEJORES
HAY QUIENES LUCHAN MUCHOS AÑOS Y SON MUY BUENOS
PERO HAY LOS QUE LUCHAN TODA LA VIDA: ESOS SON LOS
IMPRESINDIBLES.**

BERTOL BRECHT.

AL ASESOR

VAYA EL AGRADECIMIENTO PROFUNDO AMPLIO Y SINCERO AL PROFR. GERARDO JUAN CAMARGO MEJORADA POR SU APOYO Y COMPRESIÓN, GRACIAS POR SUS AMPLIOS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA QUE COMPARTIO SIEMPRE CON NOSOTROS.

A LOS MAESTROS

¡ GRACIAS MAESTROS ! CON CARÍÑO Y RESPETO A TODOS Y CADA UNO DE USTEDES YA QUE SIEMPRE A LO LARGO DE NUESTRA CARRERA PROFESIONAL NOS INFUNDIERON LA NECESIDAD Y EL INTERES POR SUPERARNOS, ORIENTANDONOS CON ESFUERZO Y ENTUSIASMO POR RUTAS DESCONOCIDAS, MOTIVANDONOS SIEMPRE AL PROGRESO Y SUPERACION PERSONAL Y PROFESIONAL, FORJANDO SIEMPRE NUESTRO PORVENIR.

MIL GRACIAS ESPECIALMENTE AL PROFR. JUAN BELLO DOMINGUEZ, JORGE MARQUEZ, ALONSO TOLEDANO, JESÚS PINEDA, ERNESTO GALLO, - PABLO SANDOVAL, ANTONIA YUDELEVICH, MARICRUZ GUZMAN CHIÑAS, INES HERNANDEZ, REFUGIO SILVA FUENTES, BEATRIZ OJEDA, OSCAR PLIEGO, ENTRE OTROS, MUCHAS GRACIAS MAESTROS POR HABER COMPARTIDO CON NOSOTROS SUS VALIOSOS , AMPLIOS Y PROFESIONALES CONOCIMIENTOS.

Índice

Dedicatorias	1
Índice	3
Introducción	6
Justificación	9
Objetivos	10
Planteamiento del problema	11
Presentación de la hipótesis	13
Capítulo I. El liderazgo elemento clave en la práctica educativa	14
1.1. El liderazgo	15
1.2. El líder.	24
1.2.1. Características de un líder	25
1.2.2. Tipos de líderes	28
1.3. Estilos de liderazgo	28
1.3.1. Liderazgo autoritario o autocrítico	29
1.3.2. Liderazgo paternalista o benevolente	32
1.3.3. Liderazgo Laissez – Faire. Rienda suelta	34
1.3.4. Liderazgo consultivo	36
1.3.5. Liderazgo democrático o participativo	37
1.3.6. Liderazgo situacional	40

1.3.7. Liderazgo transaccional	41
1 .3.8. Liderazgo transformacional	41
Capitulo II. El director de la Escuela su liderazgo y repercusiones en el ámbito del trabajo escolar.	43
2.1. Los seis jinetes del Apocalipsis del Sistema Educativo	44
2.2. El liderazgo en el ámbito educativo	45
2.3. Perfil y características requeridas para el desarrollo del puesto de Director.	46
2.4. El director del plantel de Educación Primaria	53
2.5. El director como líder de la comunidad educativa	54
2.6. Elementos de liderazgo del director en la Escuela Primaria	57
2.6.1. Toma de decisiones	57
2.6.2. La delegación	59
2.6.3. Control	60
2.6.4. Motivación	62
2.6.5. Comunicación	63
2.6.6. Confianza	65
2.7. El liderazgo del director y su influencia en el ambiente del trabajo escolar.	66
2.7.1. Integración	66
2.7.2. Colegiación	68
2.7.3. Apoyo a iniciativas	71

2.7.4. Resolución de problemas	71
2.8. El director y su grupo docente	73
2.8.1. Limitaciones de la función del maestro.	74
2.9. Contexto en donde se realiza la práctica directiva y docente	75
Capitulo III. Metodología de la investigación	81
3.1 Tipos de estudio	79
3.2 Población y muestra	80
3.3 Elaboración de instrumentos	81
3.4 Análisis e interpretación de la información recabada	82
3.4.1 Características del personal que integro la muestra	82
3.4.1.1. Años de servicio	82
3.4.1.2. Preparación profesional	87
3.5. Estilos e influencias de liderazgo	87
Propuesta	106
Desarrollo de la Propuesta	107
Conclusiones	113
Bibliografía	118
Anexos	121
Cuestionario	122

INTRODUCCION

En el tiempo actual es necesario considerar la importancia de la educación como factor de desarrollo, para lograrlo es indispensable la participación y responsabilidad de los agentes implicados en el proceso educativo para asumir el papel que les corresponde según su área.

Sin duda el liderazgo de los directores escolares es de gran relevancia para crear en los docentes condiciones favorables que generen en los mismos, un trabajo en equipo, resolver problemas, participar y establecer propósitos escolares.

El papel del liderazgo que el director juega es vital ya que funge como eje de equilibrio entre el trabajo y el equipo de profesores que lo realiza. En otras palabras más que administrativos de escuela se requiere de líderes capaces de crear condiciones adecuadas de trabajo que permitan a la comunidad escolar dirigirse hacia el logro de los propósitos educativos.

Conocer los diferentes estilos de liderazgo que adoptan los directores de las diferentes escuelas primarias, partiendo de la definición de lo que es un líder, sus características, cualidades, funciones, etc.

Se inicia del supuesto que los directores son clave para ayudar a corregir los factores que limitan el desarrollo escolar, presentamos los rasgos, perfiles y elementos con que debe contar un director para generar un ambiente escolar favorable, lo anterior abordado en los siguientes capítulos.

Capitulo I. Se abordan los principales conceptos de liderazgo que pudieran servir como punto de referencia para determinar los estilos de liderazgo ejercidos por los directores de escuelas de educación primaria.

Capitulo II. Se dan a conocer las cualidades y características que ha de reunir un director para generar un ambiente de trabajo escolar favorable.

Capitulo III: Se establece la metodología seguida, la cual consiste en el estudio de caso de tres escuelas primarias, el análisis, la interpretación y la descripción de la información recabada en la investigación de campo.

Como resultado de dicha investigación se realiza una Propuesta de trabajo que nos ayudara a mejorar la práctica directiva y docente, y por ende brindar a los estudiantes una educación eficaz y de calidad.

Consideramos importante el tema del liderazgo en el campo educativo, por que de èste depende, el buen funcionamiento de las instituciones, a demàs de crear nuestro propio concepto y sobre todo de ejercer un buen liderazgo en la escuela en donde trabajamos

JUSTIFICACION.

El presente trabajo de investigación educativa, esta encaminado al análisis de los diferentes estilos de liderazgo de los directores de educación primaria y su influencia en el ámbito escolar.

Por tal motivo la inquietud que nos movió para hacer dicho trabajo de investigación educativa y profesional, es el interés por realizar un liderazgo situacional, transaccional, y transformacional que mejore el proceso enseñanza – aprendizaje, para que se pueda brindar a la comunidad escolar una educación eficaz y de calidad.

Dicho trabajo representa un esfuerzo de investigación y sistematización, el propósito fundamental es el de obtener el título de Licenciados en Educación, realizado en la Universidad Pedagógica Nacional, por otro lado en dicho trabajo se realiza una propuesta que consiste en una Educación en Valores, con la finalidad de mejorar la educación de los estudiantes así como nuestra propia práctica directiva y docente.

OBJETIVOS

- **Lograr que el Director Escolar, realice un buen trabajo en el proceso de planeación, organización, dirección, control y evaluación en sus instituciones educativas en coordinación con su equipo de trabajo.**
- **Que todos los profesores participantes en el proceso educativo se reconozcan como líderes de sus grupos, con el fin de incrementar la eficiencia en sus aulas de trabajo y escuelas.**
- **Propiciar la participación de toda la comunidad educativa para alcanzar los fines de la educación a través de la gestión escolar.**
- **Mejorar la práctica directiva y docente con el propósito de brindar una educación eficiente y de calidad.**
- **Obtener el título de Licenciados en Educación.**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“El planteamiento del problema, juega un papel importante en todo tipo de investigación, para Rojas Soriano (1982) plantear el problema, significa reducirlo a sus aspectos y relaciones fundamentales a fin de poder iniciar su estudio intensivo”.¹

Por lo tanto consideramos importante mencionar nuestro planteamiento del problema de la siguiente manera “La mayoría de los directores escolares no son líderes”

Para poder empezar a desarrollar nuestro planteamiento del problema consideramos necesario hacer una serie de preguntas que de alguna manera nos ayudarán a ir delimitando y aportando los elementos necesarios para poder realizar nuestra investigación, dentro de las cuales podemos expresar las siguientes:

¹ Rojas, Soriano (1982) Taller de Laboratorio de Tesis, Textos Universitarios. P. 55.

¿Qué es un líder?

¿Cuáles son sus principales características?

¿Cuál es la diferencia entre un líder y un manipulador?

¿Qué se entiende por liderazgo?

¿El liderazgo bien orientado, beneficia a la institución?

¿Un director escolar debe ser líder?

¿Qué habilidades deberá tener un director escolar como líder organizacional?

¿Qué tipo de liderazgo se debe ejercer en una escuela?

¿Por qué es importante el sistema de calidad total y liderazgo en el proceso educativo?

¿Existen en las escuelas líderes comprometidos y responsables?

¿A qué se debe que las escuelas no alcancen en la mayoría de los casos la calidad total?

¿Qué necesita una escuela para alcanzar la calidad educativa?

PRESENTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

“La hipótesis es una afirmación que se plantea tentativamente como una guía para la investigación la cual está sujeta a comprobación para ser aceptada o rechazada en general, se induce de hechos u observaciones”.²
Es lo que nos plantea Héctor G. Rivero.

Por lo tanto nuestra hipótesis queda de la siguiente manera:

Las instituciones educativas no tienen buenos resultados, por que no cuentan con directores que ejerzan un buen liderazgo responsable y comprometido con sus escuelas.

Al respecto Schmelkes (1995) nos dice “el director debe ser el primero y el más comprometido con el trabajo, con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela, debe fungir como auténtico líder capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad de toda la comunidad escolar.”³

² Rivero, G. Héctor Lucia, El Método Científico Aplicado a las Ciencias Elementales, Méx. 1982. p. 19.

³ Elizondo, Huerta Aurora, La Nueva Escuela, Dirección y Liderazgo, Gestión Escolar, 2003 p. 73.

CAPITULO I

EL LIDERAZGO: ELEMENTO CLAVE EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA

MARCO CONCEPTUAL

Es innegable que en la escuela, por el cargo asignado, es el director quien puede ejercer el liderazgo, de manera que éste propicie las bases para una convivencia armónica entre profesores, alumnos y padres de familia. Todo esto con el fin de lograr los propósitos planteados.

Partiendo de este supuesto, el liderazgo que ejerce el director de una escuela Primaria puede influir en el desarrollo de un ambiente favorable para obtener los resultados esperados. Surgió la inquietud de realizar esta investigación llamada “Estilo de liderazgo de los directores de Educación Primaria y su influencia en el Ambiente Escolar”, por que consideramos que dicha práctica no se realiza adecuadamente en la mayoría de las escuelas.

TEORÍAS DEL LIDERAZGO

1.1. El Liderazgo.

“El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos: 1) Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable, 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes

fuerzas de motivación, en distintos momentos y situaciones , 3) Capacidad para inspirar (el objetivo) y 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente que de respuesta a las motivaciones y fomento de estas”.⁴

El liderazgo es un proceso de intercambio entre los miembros de un grupo. “El directivo escolar como líder debe actuar en relación con sus colaboradores. El punto de partida es que los grupos difieren entre sí, por lo que el estilo de liderazgo debe coincidir con el nivel de madurez de la persona o grupo que se está dirigiendo.”⁵ La fortaleza de cada grupo humano depende de sus dirigentes. El liderazgo es el pivote de la formación y solidez de cada célula social.

“El concepto de buen Liderazgo” está influido por el contexto, social y cultural, es decir, lo que hoy en día puede ser un buen líder, tal vez no lo sea en otro contexto o momento. El cambio en las tareas y los grupos que se dirigen es el cuarto dilema, dado que, en un sistema, la tarea, el contexto o los subordinados pueden cambiar y cada uno puede requerir una adaptación por parte del líder.”⁶

⁴ Idem, 67

⁵ Idem, 88

⁶ Idem, 67

“El liderazgo se define como una relación entre el líder, sus seguidores y las características de la tarea y la situación.”⁷

“Por lo tanto, lo que aquí se pretende es brindar un marco de referencia que permita entender la contribución del liderazgo del directivo a la eficacia de la escuela, pues hay que reconocer que en muchos casos los directivos son empíricos, es decir, que no han sido preparados para dirigir, y su tendencia a actuar es acorde con su propia personalidad o con “modelos aprendidos de sus anteriores figuras de autoridad”.⁸

“El liderazgo es una función social, los líderes dan cohesión y unidad al grupo. Sin un liderazgo definido, los miembros tienden a pelearse por el poder, por sus propios objetivos en perjuicio de los intereses de la colectividad. El líder es el depositario de las expectativas, de los valores, las creencias y esperanzas del grupo, por eso es apoyado y respaldado. Así, el liderazgo es una función social”.⁹

El liderazgo es la capacidad de influir en otros para el logro de los objetivos de un grupo y es preferible que sea compartido. Existen dos

⁷ Elizondo Huerta Aurora. La Nueva Escuela II, p. 69

⁸ Torres Estrella M., Actualización de directivos en gestión escolar un reto para la Universidad–Pedagógica Nacional, Unidad Mexicali, 1998.

⁹ Casares Arranguiz David. Líderes y educadores, p. 88

funciones básicas que debe desempeñar el dirigente, la primera se relaciona con los objetivos que deben cumplirse, por lo tanto aquí entran las habilidades individuales de orientar, guiar, dirigir, evaluar las tareas, corregir empujar y alentar a los miembros de la comunidad.

La segunda se relaciona con el funcionamiento mismo del equipo es decir con la habilidad de escuchar, reconocer, vivir, integrar, buscar, , mediar diferencias, negociar, hacer, crear, capacitar, valorar a las personas y celebrar sus logros.”¹⁰

El liderazgo es una decisión personal, de asumir la responsabilidad de influir, integrar, orientar, representar los intereses del grupo en la consecución de los objetivos comunes. No es una función espontánea, requiere de un acto de voluntad del líder y un acto de voluntad de los colaboradores.”¹¹

El liderazgo es un compromiso ético de relación. El líder se compromete a influir en el grupo y sus miembros y a aportar su energía y talento en la conducción y el logro de los objetivos. Por compromiso entendemos el pacto establecido para beneficio mutuo.

¹⁰ Casares Arranguiz David. Líderes y Educadores, p. 89

¹¹ Idem, 90

“ El liderazgo de crecimiento y de logros, tiene dos cometidos al mismo tiempo , los objetivos grupales y el crecimiento de los miembros de dichos grupos.”¹²

“El liderazgo se aprende, las habilidades y capacidades básicas para ser un líder efectivo se aprenden. No importa el nivel de que se trate, ya sea un director general de una organización, el presidente de un país, un padre de familia, un maestro en su salón de clases, un jefe de departamento en el servicio público o un supervisor en una fábrica, se pueden desarrollar las habilidades y capacidades de liderazgo. Se puede fortalecer la capacidad de dirigir, orientar, motivar, vincular y desarrollar a las personas y los grupos.”¹³

Las 21 Leyes Irrefutables del liderazgo

“1) La ley del limite: La capacidad de liderazgo es el limite que determina el nivel de eficiencia de una persona.

2) La ley de la influencia: La verdadera medición del liderazgo es la influencia.

¹² Casares Arranguiz David. Líderes y Educadores, p. 91

¹³ Idem, 92

- 3) **La ley del proceso**: El liderazgo se desarrolla todos los días, no en una sola jornada.

- 4) **La ley de la navegación**: Cualquier persona puede dirigir el barco, pero es necesario un líder para determinar la ruta.

- 5) **La ley de E. Hutton**: Cuando el verdadero líder habla, las personas escuchan.

- 6) **Ley del terreno firme**: La confianza es la base del liderazgo.

- 7) **La ley del respeto**: Las personas siguen naturalmente a líderes más fuertes que ellos mismos.

- 8) **La ley de la intuición**: Los líderes evalúan todo con dirección hacia el liderazgo.

- 9) **La ley del magnetismo**: Si usted cree que las personas a quienes usted atrae podrían ser mejores, entonces es el momento de tratar de mejorar usted mismo.

- 10) **La ley de la conexión:** Los líderes eficaces saben que uno debe ponerse en contacto primero con el corazón del público antes de pedir ayuda.

- 11) **La ley del circuito interno:** Las personas más próximas a un líder determinan el potencial.

- 12) **La ley de la cesión de autoridad:** Sólo los líderes seguros de sí mismos dan poder a los demás.

- 13) **La ley de la reproducción:** Se requiere un líder para desarrollar a otro líder.

- 14) **La ley del convencimiento:** Las personas se convencen del líder y luego de la visión.

- 15) **La ley de la victoria:** Los líderes encuentran la forma de que el equipo gane.

- 16) **La ley del gran momento de inercia:** El momento de inercia es el

mejor amigo de mi líder.

- 17) La ley de las prioridades: Los líderes comprenden que actividad no necesariamente significa logro.
- 18) La ley del sacrificio: Un líder debe sacrificarse para progresar.
- 19) La ley de la oportunidad: El líder sabe cuando conducir es tan importante como que hacer y adonde ir.
- 20) La ley del crecimiento explosivo: Para sumar el crecimiento, hay que conducir a los seguidores, para multiplicarlos hay que conducir a los líderes.
- 21) La ley del legado: El valor perdurable de un líder se mide por su sucesión”.

“El Factor de liderazgo y la Excelencia”

“En su libro, intitulado Liderazgo. James Macgregor Burns clasifica a los líderes en tres grupos:

Los poderosos, los negociadores y los transformadores, los primeros son la expresión más primaria del liderazgo, busca una base de poder y la obtiene de manera tal que siempre consigue la mayor ventaja. Este tipo de líderes no escatima recursos ni medios, incluida la violencia.

Los negociadores son personas que, de manera típica, intercambia recursos e influencias, y aunque quizá el más poderosos dentro de la negociación sale con la mayor ventaja, sin embargo ambos resultan beneficiados.

“Los líderes transformadores son dirigentes que surgen en tiempos de crisis y cambios como su nombre lo indica, tienen como propósito transformar desde las reglas del juego hasta la visión de lo que su grupo debe alcanzar como meta. Los líderes transformadores rompen con las inercias someten a consideración de sus grupos soluciones radicalmente diferentes a lo que se venía haciendo y constituía una rutina.”¹⁴

“Una de las características más importantes que debe conservar un profesional, en tanto líder es su carácter emprendedor”.¹⁵

¹⁴ Maxwell Jonh C., Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo, 2000

¹⁵ SEP, Bases para dirigir el proceso educativo, Curso para directores y supervisores de Telesecundaria, p. 72

Existen cuatro niveles de responsabilidad profesional en cualquier escuela. El nivel de alta dirección corresponde al primer nivel de liderazgo en la organización, es decir, al director. La alta dirección de una escuela (con sus colaboradores), muestra su capacidad emprendedora en la medida que descubre el corazón ideológico de la escuela y lo comunica a los demás y aclara la forma en que la operación se orientará para cumplir con dicho corazón ideológico.

El nivel de liderazgo en las escuelas es alta gerencia, la componen todas las cabezas de las áreas funcionales. Es decir los líderes de cada una de las áreas académicas y administrativas en que se divide la escuela.

El nivel de la gerencia media, es el estrato donde se ejerce el liderazgo que organiza la operación de la escuela. En una escuela, el personal de gerencia media muestra su capacidad emprendedora en la medida en que sabe traducir un objetivo general y su lineamiento tanto de la escuela como de la SEP, en acciones concretas para cumplir con sus metas muy específicas sea administrativo o académico.

Por último los colaboradores sin responsabilidad de jefatura también ejercen un cierto tipo de liderazgo en la organización. Este liderazgo emprendedor lo manifiestan los colaboradores con tres actividades, el 1) autocontrol, 2) la autodirección y 3) el autoaprendizaje.

Este liderazgo facilita la relación mutua de confianza, donde los profesores se motivan por la participación en la fijación de los objetivos y se sienten responsables de su logro.

1.2. El Líder

El término líder, se refiere a los individuos quienes atraen a otros; son personas que poseen la habilidad o capacidad de dirigir de manera exitosa para alcanzar un objetivo o una meta.

En el diccionario de las Ciencias de la Educación (1983, Vol. 1:889) LÍDER (Psic. Soc) Anglicismo (del término inglés leader) designa al jefe o dirigente de un grupo. Su función se llama liderazgo y se refiere al ejercicio de la autoridad interiorizada y aceptada por un grupo.

1.2.1. Características de un líder

- 1) Vocación de servir: Ser capaz de dedicar su tiempo y esfuerzo sin esperar nada a cambio, más que el desempeño de su trabajo y disposición.**

- 2) **Irradian energía positiva:** que transmitan a los demás para que siempre tengan una visión optimista ante las diferentes problemáticas que se le presentan.
- 3) **Confiar en el potencial de las personas que lo rodean:** para desempeñar las actividades requeridas en su labor docente.
- 4) **Confianza en sí mismos:** para emprender con creatividad actividades en equipo y en base a esto se dé un aprendizaje mutuo.
- 5) **Comprenden las necesidades e imprevistos que eventualmente se les presentan a sus seguidores para apoyarlos y motivarlos a superar éstos obstáculos presentados con éxito.**

Si estas características citadas se transportaran a nuestra realidad educativa y conociéramos que directores las poseen, si no en su totalidad aun que sea algunas, que les permitan conformar el tipo de escuelas que se requiere en la actualidad, con profesores comprometidos con su labor, para lograr una mejora 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 enumeran de la siguiente manera:

- **Define sus metas y las de la escuela.**
- **Estimula a la comunidad educativa.**
- **Evalúa los resultados.**
- **Es un modelo para los docentes.**
- **Motiva a los profesores.**
- **Proporciona la información necesaria.**
- **Acepta ayuda externa, delega actividades y aprende de los errores cometidos.(Alfarez, 1992:31)¹⁶**

Aquí, cabría resaltar dos aspectos, primero, el Director de la 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 debe hacer.

Segundo, debe reafirmar su posición como líder ante la comunidad educativa a través del conocimiento de las normas, expectativas y valores que poseen.

¹⁶ ALFAREZ. Hernández María Guadalupe. 1992, El liderazgo Humanista en la Micro y pequeña empresa. Méx; UIA, pág. J31

1.2.2. Tipos de Líderes.

En el caso de los directores de instituciones de educación primaria, por lo general son designados al cargo por autoridades correspondientes y, que desde ese momento están comprometidos a dirigir con éxito ese plantel.

Existen directores positivos y negativos. Los directores son positivos cuando hacen hincapié en recompensas orales y escritas o asignación de comisiones y grados acordes a la capacidad y preparación profesional del docente. Los directores son negativos cuando hacen hincapié en los castigos y se comportan dominantes y superiores con los docentes.

1.3 Estilos de Liderazgo.

Podría decirse, que el trabajo de un líder y el equipo que dirige, requiere de un apoyo mutuo; los directores de la escuela requieren del apoyo y ayuda del profesorado en mayor o menos grado para lograr los propósitos de la escuela. Este apoyo dependerá del tipo de relaciones que éste establezca en el trabajo.

Tomando como punto de referencia la clasificación que presenta Koontz, se ubican cinco estilos de liderazgo que adoptan los directores escolares.

1.3.1 Liderazgo Autoritario o Autocrático.

Características:

En el estilo autoritario el director se caracteriza por ser dogmático, firme y concebir a la escuela como un “ordenador” que él se encarga de programar.

El líder autócrata asume la responsabilidad al tomar todas las decisiones sin consultar a nadie y sobre la base de sus propios intereses o de necesidades especiales dentro y fuera de la comunidad educativa.

Posteriormente, da órdenes que espera los demás cumplan y supervisa meticulosamente las actividades encomendadas a los maestros.

El director autócrata está orientado al logro de las metas educativas fijadas por él mismo y por lo tanto, concede poco valor al conocimiento, comprensión y consideración del profesorado a su mando. Tampoco considera necesario establecer algún tipo de comunicación con el personal que labora en el plantel escolar, ya que, según su punto de vista, las

relaciones interpersonales son superfluas. Para este líder, la comunicación con los docentes se limita a dar órdenes.

Al realizar alguna reunión con el personal docente, se limita la comunicación únicamente a asuntos no controvertidos, evadiendo los temas que potencialmente pudieran ocasionar división entre los miembros de la comunidad escolar.

Evita e ignora la oposición y enfrentamiento con los maestros al no ofrecerles alguna posibilidad para conocer las quejas, las críticas y hasta las sugerencias o alternativas que se le propongan, al bloquear los canales formales de comunicación. Son los canales informales de influencia y comunicación a los que da mayor importancia.

Mantiene un rígido e intenso control sobre los profesores, algunas veces considera necesario emplear el engaño como método de control organizativo.

A manera de síntesis, el estilo de liderazgo autoritario se manifiesta como una situación “poder sobre”, donde el director utiliza su posición y su autoridad para lograr que las personas ejecuten lo que él considera debe

hacerse. Ball (1987)¹⁷ afirma que este estilo es más común entre directores de largos años de servicio o en escuelas donde las tradiciones son valores muy queridos y defendidos por el grupo dominante. A la fecha, podrían decirse que aunque todavía existen autócratas los directores están buscando formas más democráticas para ejercer sus funciones dentro del plantel escolar.

De la investigación de dinámica de grupos y formas democráticas de trabajo se ha encontrado que un grupo con líder oficial, tosco y dominante se caracteriza por una intensa competencia, deseos de revancha, falta de aceptación entre sus miembros, donde unos a otros se culpan y se agraden.

Existe resistencia oculta por parte de los miembros del grupo a ejecutar las órdenes, se frena la iniciativa, el ingenio, no se fomenta el trabajo en equipo y por lo tanto no se manifiesta en las personas el deseo de cooperación.

En otras palabras, el estilo autoritario produce individuos inmaduros, dependientes, obedientes, conformistas, dóciles, con sentimientos de confusión y aflicción, carentes de crecimiento personal como consecuencia de no poder asumir decisiones frente al trabajo en común y estar

¹⁷ BALL Stephen J 1987. La micro política de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Barcelona. Piadoso pág. 1J.

fuertemente insatisfechos con su trabajo, con sus compañeros, con su jefe y con la misma institución.

Con base en Chehaybar y Kuri (1978:114)¹⁸ el estilo autoritario presenta las siguientes características:

- La tiranía, donde el jefe se coloca por encima de toda ley colectiva y ejerce un poder arbitrario, según el principio “el grupo soy yo”.
- El estilo patriarcal que admite la réplica y demandas e incluso contraposiciones. Sin embargo, queda claro que la decisión queda reservada al jefe.
- El estilo personalista en donde se dan estrechas relaciones personales entre la persona central y los distintos miembros del grupo, utiliza el ruego o la propia simulación como medio de influencia y en su honor se hace con gusto lo que él quiera.

1.3.2 Liderazgo Paternalista o Benevolente.

Características:

En este estilo el director escolar es una curiosa mezcla del director autoritario y del director democrático. Del primero toma aspectos de fondo, tales como el control y la exclusividad en las decisiones importantes, del

¹⁸ CHEHAYBAR Edith y Kuri. 1978. Técnicas para el aprendizaje grupal!. México. CISE. pág. 114.

segundo toma aspectos de forma, entre los cuales pueden mencionar la relación y el acercamiento con el personal docente.

El director benevolente utiliza la propuesta en lugar del mandato; deja a los docentes tomar decisiones en cosas sin trascendencia, ya que las decisiones más importantes las toma él. Con esto no quiere decirse, que no esté dispuesto a escuchar las ideas, opiniones e inquietudes de los profesores, antes de tomarlas.

A la mayoría de los profesores les simpatiza pues es amable, protector y los respeta. Salvo aquellos que detectan su verdadera actitud y lo repudian y se relacionan con él con cierta precaución. Para lograr lo que quiere utiliza su relación de amistad y no su autoridad.

“Controla con mano de hierro en guante de terciopelo”, esto es, hace uso de una fuerza en forma de ternura, convencimiento, chantaje afectivo, protección, etc.

El director paternalista tiene una confianza relativa en el personal y sólo se permite cierta comunicación con los maestros.

Respecto a la información que transmite y recibe, siempre está intensamente teñida de afectividad.

Este tipo de director motiva con algunas recompensas y algo de temor y castigo: perdona a los que se enmiendan, castiga a los que no cooperan al “sorprenderlos” en alguna falta y hacerles ver qué y porqué serán castigados.

El líder a la hora de tomar decisiones puede ser más autócrata que benevolente, lo mismo que cuando no consigue los resultados que busca.

Aún cuando hay aceptación abierta de los objetivos, los miembros del grupo no se sienten responsables del logro de los miembros, ni tampoco se sienten satisfechos con su trabajo.

1.3.3 Liderazgo Laissez-Faire. Rienda Suelta.

Características:

Es un estilo que toma nombre de una actitud directiva que deja que todo suceda de una manera pasiva, condescendiente, sin intervenir.

Un director pusilánime depende de los profesores para fijar sus propias metas así como medios para alcanzarlas, pero no se siente identificado con las mismas.

Utiliza muy poco su poder, si es que lo usa: evita las responsabilidades y las delega en el personal docente sin darles instrucciones completas ni tomar decisiones lo que provoca un clima de confusión que se manifiesta en complicaciones y desorganización cuando los profesores proceden a efectuar el trabajo encomendado.

El director sólo supervisa al personal y de manera personalizada cuando ocurre algún problema dentro de la institución educativa. De lo contrario, concede a los docentes un alto grado de libertad para realizar sus actividades cotidianas.

Piensa que su papel es apoyarlos al proporcionarles información que les solicita, brindarles asesoramiento cuando se lo piden y actuar como contacto con las autoridades educativas inmediatas. En este estilo, el director aparentemente confía en los profesores y deja que cada uno se desenvuelva por sí mismo. Actúa amistosamente, pero se abstiene de valorar, ya sea en sentido positivo o negativo. Esta conducta puede ser por timidez o porque experimenta sentimientos de indiferencias y menosprecio por su personal. Además, no se interesa ni preocupa por felicitar a los maestros cuando están cumpliendo satisfactoriamente con su trabajo, les sanciona cuando no lo hacen. De ahí que los profesores busquen sus propias fuentes de motivación.

Este estilo se considera apropiado cuando se ejerce la dirección sobre un grupo de profesionales altamente motivados que puedan tomar por sí mismos decisiones y las lleven a cabo. De lo contrario, trae como consecuencias el desconcierto y la inseguridad dentro del grupo, al mismo tiempo el que los miembros experimenten indiferencia o menosprecio por su dirigente.

Para Chehaybar un sistema Laissez-faire (dejar hacer) no ayuda al personal a desarrollar el sentido de dirección o de un programa coherente, al producirse un rápido desmoronamiento del grupo, que se manifiesta en la formación de subgrupos y crecientes rivalidades que conducen a la disolución definitiva del grupo. (Chehaybar, op.cit. 11)

1.3.4. Liderazgo Consultivo

Características:

El director crea un clima participativo. Promueve la comunicación de arriba abajo y viceversa y aunque tiene una confianza sustancial, pero no total en los profesores, éstos confían en él.

El liderazgo del director asume la forma de propósitos por alcanzar. Para lograrlos promueve la responsabilidad entre los profesores y dan gran importancia a los procesos de control.

Reconoce las cualidades, logros y esfuerzos de los docentes y los premia, lo cual propicia que estos muestren una actitud favorable hacia la escuela, sientan satisfacción por su trabajo y acepten abiertamente los propósitos propuestos y raras veces muestren resistencia hacia los mismos. Utiliza ocasionalmente los castigos y también algo de participación por parte del personal.

El director consultivo toma las decisiones importantes en el plantel, después de consultar al grupo de profesores y evaluar las opiniones, ideas y puntos de vista expuestos.

Este estilo puede ser ventajoso cuando el compromiso y la cooperación de los docentes son importantes y resultan valiosos sus conocimientos y experiencias.

Por otra parte, si las sugerencias y aportaciones de los miembros del grupo no siempre son tomadas en cuenta, puede provocar en ellos mayor frustración que cuando se les manda sin consultarnos.

1.3.5 Liderazgo Democrático o Participativo.

Características:

El director conserva ampliamente la dirección del grupo de trabajo, sin embargo, presta atención a los docentes para discutir a fondo la solución respectiva de tareas o problemas para conseguir un acuerdo óptimo.

Concentra toda la atención en las actitudes e intereses del grupo de trabajo pero sin perder de vista los objetivos comunes, a fin de lograr armonía y participación activa entre el personal a su cargo mediante una mayor eficiencia y eficacia de la comunidad educativa.

Este tipo de director no pierde poder ni incrementa la vulnerabilidad de su posición, por el contrario aumenta su fuerza porque sus acciones tienen el pleno apoyo del plantel.

El director democrático es capaz de crear lealtad de grupo, esto es, la sensación de responsabilidad personal por la relación de metas del grupo y pleno apoyo del plantel, una serie de esfuerzos por el logro de éstas. No ejerce un control directo sobre las acciones de los profesores en forma individual, ya que constituye relaciones de labor en cooperación con los miembros del personal y consigue que cada profesor se responsabilice de su tarea.

Para ejercer este estilo se considera que el director sea diestro en los procesos de grupo a fin de que ayude a los miembros a definir y lograr los propósitos; pensar, tomar y alcanzar decisiones, mostrar posibilidades y prestar ayudas metódicas para que puedan tomarse acuerdos y llevarse a cabo.

Promueve el trabajo en equipo y la comunicación en todos los niveles, tiene plena confianza en los docentes y éstos en él, lo cual hace que toda la comunidad educativa se sienta identificada con la escuela. Además el director al elogiar o criticar al personal es objetivo y justo.

Este estilo supone el cumplimiento de algunos elementos básicos como son los siguientes:

- **Tolerancia hacia la minoría de las opiniones.**
- **Saber escuchar otras opiniones.**
- **Libertad de exposición de opiniones.**
- **Participantes informados y enterados para juzgar los problemas en forma correcta.**
- **Compromiso por parte de los participantes en la toma de decisiones.**
- **Hacer a un lado los intereses personales.**

- Tener valor de defender la opinión propia, el interés propio y la habilidad para hacerlo en la debida forma.

El efecto más decisivo es la práctica de modos de comportamiento colegiales y la solución de conflictos, cuando entre los miembros del grupo surgen las inevitables discrepancias.

A los profesores se les considera tanto en el plano profesional como en el humano.

En un grupo dirigido por un líder democrático nace el sentimiento de nosotros, crece y perdura, aún sin la persistencia del jefe de grupo.

Koontz (1998)¹⁹ reconoce que existe una interacción o dependencia de un grupo de personas a seguir a aquellos que consideran que les ofrecen los medios para cumplir con sus deseos personales.

1.3.6. Liderazgo Situacional

Características:

“El liderazgo situacional se define como el proceso de influir en las actividades de una persona o grupo en los esfuerzos que se realicen para el logro de metas en una situación dada.

¹⁹ KOONTZ, Harold. 1998. Administración. Una perspectiva global. México. Mc Graw-Hill 10ª pg.28.

1.3.7. Liderazgo Transaccional.

Características:

“Liderazgo transaccional” se caracteriza por basar las relaciones entre el líder y los colaboradores en el reconocimiento y la recompensa o sanción con los que aquél incentiva la conducta de estos en función del grado en el que han alcanzado los objetivos establecidos.”²⁰

1.3.8. Liderazgo Transformacional.

Características:

Muchas de las características del Liderazgo atribuidos a los directivos eficaces corresponden a lo que Bass denomina “Liderazgo transformacional” propio de quienes se concentran en objetivos a largo plazo, hacen hincapié en la importancia de determinados valores que tratan que sus colaboradores acepten, procuran transformar en lugar de adaptarse a ellas las estructuras en las que operan, con la finalidad de que éstas se adecuen a los valores que aspiran implantar en el grupo y motivar a las personas a que trabajen con ellos a fin de que se comprometan en su propio desarrollo y perfeccionamiento profesional.”²¹

²⁰ Elizondo Huerta Aurora. La Nueva Escuela II, p. 71

²¹ Bass, Bernard. M. Leadership and Performance. Beyond expectations. Nueva York, 1985.

“Un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir en líderes a sus profesores es un líder transformacional. Es decir establece un proceso mediante el cual desarrolla la posibilidad de que determinen su propia actuación. “ Lo hago no por las recompensas que me puedan dar, sino porque resulta satisfactorio para mí ”. Al pasar de la transacción a la transformación; se observa cambios que suponen pequeñas mejoras, pero que con el tiempo se irán incrementando.”²²

²² Elizondo Huerta Aurora. La Nueva Escuela II, p. 72

CAPÍTULO II

EL DIRECTOR DE LA ESCUELA: SU LIDERAZGO Y REPERCUSIONES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO ESCOLAR

2.1. “ Los Seis Jinetes del Apocalipsis del Sistema Educativo”

- “1) Alta ineficiencia externa: El mundo cambia pero el sistema educativo permanece anclado.**

- 2) Alta ineficiencia interna: Los flujos educativos como la inscripción, tasas de cobertura, los índices de repetición y los recursos no se utilizan en forma eficiente y son limitados.**

- 3) Son sistemas de baja calidad: porque no se cumplen los objetivos curriculares en los niveles nacionales y estatales.**

- 4) Son en extremo desiguales y excluyentes: pues favorecen a una clase social.**

- 5) Limitada capacidad de gestión administrativa en todos los niveles.**

- 6) Bajo salario y pérdida de calidad de personal docente, los maestros reciben salarios de pobreza por lo que se ven en la necesidad de completar sus ingresos con turnos dobles o en la economía informal, lo**

cual da como resultado que muchos buenos educadores abandonen el sistema educativo para dedicarse a otras labores”²³

2.2. El liderazgo en el ámbito educativo

Si bien es cierto, que algunas personas nacen con una serie de dones naturales màs que otras, la capacidad de ser lider no es màs que un conjunto de habilidades que se aprenden y mejoran, pero ese proceso no ocurre en forma inmediata, ya que el liderazgo es muy complicado, pues tiene muchas facetas: respeto, experiencia, fortaleza emocional, habilidad para tratar con las personas, disciplina, visiòn, momento de inercia, y oportunidad, por eso es que los lideres requieren de mucha maduraciòn para ser eficaces

A principios de la administraciòn de Carlos Salinas de Gortari, se anunció el proceso para la modernizaciòn educativa. El 16 de enero de 1989 se instala la Comisiòn Nacional de Consulta, a partir de los resultados obtenidos se prepara el Programa Nacional de Modernizaciòn Educativa, estableciéndose como prioridad la renovaciòn de los contenidos y métodos de enseñaanza y el mejoramiento de la formaciòn de maestros.

²³ Casares Arranguiz, David. OP. Cit. p. 21

El 18 de noviembre de 1991 el SNTE publicó el documento “Modernizar la Escuela Primaria,”²⁴ en el cual se hacen siete propuestas de acción donde se destaca la importancia del papel del director para generar las condiciones que permitan la integración y el trabajo colegiado entre los maestros.

El 18 de enero de 1992, ya siendo Secretario de Educación, Ernesto Zedillo Ponce de León, se firma el Acuerdo nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) en el que se muestra un panorama general sobre la situación de educación actual y presentado como estrategia principal la reformulación de contenidos y materiales educativos, así como la renovación de los libros de textos que permitan mejorar la calidad de la educación, atendiendo las necesidades básicas de aprendizaje de los niños mexicanos.

2.3. Perfil y características requeridas para el desarrollo del puesto de director.

El perfil del director está delineado con base a especificaciones del puesto contenidas en los manuales de organización del plantel de Educación Primaria en los Estados y en el Distrito Federal e incluye las características

²⁴ PLAN/Programas de estudio. Educación Básica Primaria. Fernández Editores. México 1993. Pág. 8.

adicionales al cargo referidas a los conocimientos, capacidades y actitudes necesarias para el desempeño eficaz del mismo.

El perfil del puesto contempla los siguientes aspectos:

- **Escolaridad:** Título de profesor de Educación Primaria.
- **Experiencia:** haber desempeñado el puesto de profesor de grupo.
- **Iniciativa:** para tomar decisiones, con respecto al desarrollo de la educación primaria escolarizada, así como manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
- **Capacidad:** para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y resolver problemas.
- **Actitud:** de respeto, compromiso y responsabilidad.

Además de cubrir el perfil, el profesor que aspire al puesto debe reunir una serie de características, que de manera convencional a continuación se presentan clasificadas en las ocho materias administrativas que orientarán su trabajo como director escolar.

En cada una de ellas sólo se hace mención de las recomendaciones relacionadas con el ejercicio del liderazgo del director.

a) Rasgos en relación con la materia de planeación.

Para llevar a cabo una programación adecuada de propósitos, estrategias y actividades que se realizarán en el plantel, con base en el diagnóstico de necesidades que se realiza al inicio del curso escolar y que se plantean en el plan de trabajo anual. Se recomienda:

- Contar con información acerca de los objetivos y metas establecidas por el sistema educativo al que pertenece el plantel.
- Identificar las necesidades de integración y coordinación del trabajo escolar, así como las medidas requeridas para su solución.

b) Rasgos en relación con la materia técnico- pedagógica.

El director ha de apoyar al personal docente para que planes y programas de estudio se cumplan, así como se realice bajo normas y lineamientos el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje. Para el cumplimiento de esta función se requiere y en su caso, se recomienda:

- Conocer los contenidos del programa de estudios vigente.
- Brindar orientación al personal docente para el cumplimiento de los programas, objetivos y metas educativos, respecto al desarrollo de las áreas comprendidas en ellas.

c) Rasgos en relación con la materia de organización escolar.

Para designar las actividades y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa: como asignación de grupos, comisiones, y algunas otras. Se recomienda:

- **Manifiestar una actitud de apoyo y cooperación que auxilie y oriente directamente al personal a su cargo en el desarrollo de las actividades.**
- **Asumir una actitud de respeto e interés cuando el personal docente le manifieste sus intereses y expectativas.**
- **Integrar grupos de trabajo con personal docente, a fin de favorecer la colaboración necesaria para el desarrollo de las actividades laborales.**
- **Tomar decisiones oportunas y adecuadas para lograr el óptimo funcionamiento del plantel.**

Proponer a los integrantes de la comunidad educativa la realización de acciones efectivas para la solución de problemas que se presenten en el desarrollo de las funciones que les corresponden

d) Rasgos en relación con la materia de control escolar.

El director deberá controlar la ejecución de las actividades encomendadas a cada uno de los miembros de la comunidad para asegurar el logro de los propósitos establecidos en el plan de trabajo anual de la escuela, para lo cual se recomienda:

- Implementar acciones y mecanismos para la realización y control de las actividades que realizan dentro del plantel.**

e) Rasgos en relación con la materia de supervisión.

Para evaluar la aplicación del planes y programas de estudio, así como el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se recomienda:

*** Orientar a los docente, sobre dinámicas de grupo, relaciones humanas, aspectos didàcticos, pedagògicos y acadèmicos cuando detecte desviaciones en las acciones tendientes a lograr los objetivos educativos.**

*** Evaluar en forma sistemática todas las actividades que se desarrollan en el plantel, lo mismo que orientar al personal docente para que lleve a cabo esta actividad con respecto al grupo que tiene a su cargo**

f) Rasgos en relación con la materia de recursos humanos.

Para lograr que la planta docente mantenga una actitud de compromiso y llevar a cabo los propósitos educativos satisfactoriamente, es indispensable:

- **Identificar los problemas laborales y definir soluciones más apropiadas con el propósito de lograr el óptimo funcionamiento del plantel.**
- **Orientar y motivar al personal a su cargo para alcanzar las metas y determinar soluciones pertinentes cuando existan desviaciones.**
- **Contar con información básica sobre la administración del personal educativo.**
- **Tener disposición para la coordinación, comunicación y recepción de las sugerencias que le presenta el personal a su cargo y, en su caso, delegar autoridad.**
- **Manejar su posición en el ámbito del plantel, de modo tal que permita la conservación y fortalecimiento de su papel como líder de la comunidad educativa.**

g) Rasgos en relación con la materia de recursos materiales:

En esta materia el director es necesario para que racionalice el uso de los bienes disponibles en el plantel.

h) Rasgos en relación con la materia de recursos financieros:

Para manejar los ingresos de la escuela con transparencia y eficacia.

Se requiere que tanto el director en coordinación con la sociedad de padres de familia trabajen conjuntamente, este perfil y estas características en su mayoría difieren de las que presentan los aspirantes al puesto de

directores, ya que no existen mecanismos adecuados de selección, establecidos por las autoridades correspondientes, para verificar que los docentes que pretenden el puesto de director de escuelas primarias lo posean.

Ya en el cargo el profesor asignado se enfrenta a una actividad, en la mayoría de las veces desconocida para él, sobre todo, cuando no se le da la capacitación específica requerida para ejercerla.

De ahí que los directores, aún cuando se esfuercen por llevar a cabo su trabajo, de la mejor manera, este lo realicen en la mayoría de las veces por intuición, tanteo o improvisación, al verse rebasados por diversas carencias y limitaciones personales, entre las que pueden citarse el no saber ejercer el papel de líder, el desconocer la importancia del ejercicio de la administración y de las funciones de la normatividad, además, la falta de capacidad previa y el tipo de selección que se realiza al ascender a director.

Debe admitirse que en la actualidad, la mayor parte de los directores no cuentan con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes, además de carecer de la necesaria capacidad organizativa.

2.4. El director del plantel de educación primaria

En nuestro sistema educativo, la función directiva se define como la primera autoridad encargada del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.

De igual forma, los directores de escuelas en su trabajo diario deben atender tareas que van desde vigilar la entrada, la hora del recreo y la salida de los alumnos, pasando por la elaboración de oficios o documentos y llenado de formatos durante todo el ciclo escolar, pero principalmente en su inicio y término, los cuales le son requeridos por las autoridades escolares a través de la supervisión escolar, hasta aquéllas actividades que están relacionadas con el mantenimiento del edificio escolar. Sin dejar de lado, por supuesto, las tareas técnico-pedagógicas.

Es importante destacar que la actividad directiva puede representar un ejercicio problemático cuando no se logra una interacción positiva sobre su equipo de trabajo en el plantel y si no se cuenta con apoyo por parte de las autoridades educativas (supervisión escolar) para ejercer o ejecutar su liderazgo.

Por el cargo asignado, el director y los maestros asumen diferentes roles. El primero asume la responsabilidad de que la escuela funcione mientras que los segundos, tienen a su cargo un grupo de trabajo. Aunque hay actividades que realizan de manera similar tanto los docentes como el director por mantener la organización del plantel: atender grupos, visitar a los profesores, indicar a los niños cómo comportarse, etc., aún cuando estas actividades son similares, no son iguales porque la categoría que ocupan los docentes dentro de la escuela les permite desenvolverse con mayor soltura que el director y aunque tiene que acatar las disposiciones de éste, pueden llegar a influir y hasta modificar dichas disposiciones cuando no son consultados o cuando contravienen a sus intereses.

Sin embargo, los directores deben “avanzar manteniendo un equilibrio entre las actuaciones referentes de la tarea, y las actuaciones relativas a las personas, buscando un clima de relaciones humanas satisfactorio”²⁵.

2.5. El director como líder de la comunidad educativa.

Sabemos que el director de una escuela primaria es el responsable del buen funcionamiento de la organización, operación y administración de la escuela.

²⁵ ANTÚNEZ, Serafín, 1997. Claves para la organización de centros escolares. Barcelona 3ª edición. pág. 177.

Y el liderazgo que desempeña es fundamental en su actuar cotidiano para impulsar el desarrollo de las actividades que vinculen a padres de familia, cumpliendo con el compromiso formativo de sus hijos, exhortándolos a trabajar en conjunto con los maestros.

Para esto debe abrir canales de comunicación que le permitan construir una relación sólida y un sentido de responsabilidad en el funcionamiento del plantel.

El estilo de liderazgo que ejerza un director no debe dejar de lado sus relaciones con los alumnos a los que debe tratar con amabilidad, motivarlos y si es necesario llamarles la atención cuando presenten una conducta inadecuada.

Es notorio que al ejercer un liderazgo el director no se relaciona únicamente con las personas que realizan alguna función dentro de una escuela, sino que van más allá del edificio, llámense autoridades educativas, locales, sindicales, y municipales.

Siendo el director un líder y guía dentro de la comunidad escolar le corresponde propiciar condiciones que generen un ambiente de trabajo que favorezca la cordialidad, armonía, convivencia y el desarrollo de actividades, para lograrlo es conveniente que el director:

- **Se asegure que todo el personal docente tenga conocimiento de los objetivos y metas del trabajo común.**
- **Comparta experiencias e ideas de todos los docentes cuando éstas contribuyan al logro de objetivos planeados.**
- **Proporcione la información necesaria al personal a su cargo para orientar en forma adecuada el desarrollo de las actividades.**
- **Establezca y mantenga los canales de comunicación interno y externos, a fin de facilitar el trabajo del personal y de las comisiones respectivas.**
- **Se familiarice de manera amplia con el medio social en el que se desenvuelven las actividades del plantel.**
- **Fomente el trabajo en grupo con el fin de promover la solidaridad y la unión entre los integrantes de la comunidad escolar.**
- **Muestre disposición para proporcionar orientación y estímulos necesarios a su personal en el desarrollo de las actividades recreativas, culturales y deportivas.**

2.6. Elementos del liderazgo del director en la Escuela Primaria.

Los elementos del liderazgo que se tomaron como base son los siguientes:

- Toma de decisiones**
- Delegación**
- Control**
- Motivación**
- Comunicación**
- Confianza**

2.6.1. Toma de decisiones.

La toma de decisiones es una función directiva relevante, ahora bien, una decisión puede tomarse de manera impulsiva o considerándola de forma detenida, lo ideal sería lograr un término medio para aplicarla en determinadas situaciones y que no fuera una responsabilidad única del director, sino que los profesores fueran tomados en cuenta y participen en distintas formas y utilizando algunas técnicas como:

Discusión

En esta, el nivel de participación es muy bajo y se utiliza únicamente para que los profesores conozcan la existencia de un problema y que debe ser tomada una decisión sobre el mismo. Para hacerlo puede adoptar diferentes posturas como la democrática que consiste en presentar el problema a los maestros y pedirles que den sugerencias aunque finalmente el director tome la decisión.

La parlamentaria

En la que permite sólo a alguna parte del personal presentar sus opiniones.

La participativa

Aquí se requiere consenso del grupo, para ello debe ser un asunto muy importante el que se tratará.

2.6.2. La delegación.

El proceso de delegación se refiere a la distribución de tareas. En muchas de las escuelas primarias la asignación de tareas se hace simplemente bajo el criterio personal del director, lo que lleva a que los profesores las realicen tan sólo por cumplir, sin interés y con el menor esfuerzo posible. En estos casos, el director podría no delegar por temor a los errores que pudieran cometer los docentes y las posibles consecuencias de la autoridad del director o el que los maestros al desarrollar un buen trabajo le hicieran perder su estatus.

Aunque no debe dejarse de lado, el hecho de que en algunas escuelas el director al asignar los grupos, las comisiones o algún trabajo especial, así como las actividades a realizar por cada profesor durante un festival u homenaje tome en cuenta las habilidades, características, motivación de los maestros; además de permitirles que actúen de manera autónoma, de tal manera que no se vean precisados a pedir constantemente permiso por cada una de las actividades que llevarán a cabo, o esperar que se les indique qué o cómo realizarán tal o cual actividad, lo que permite un mejor desempeño de los docentes y por ende mejores resultados en su labor.

Delegar, entonces, es traspasar trabajo 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.

2.6.3. Control.

Muchos de los directores han confundido la verdadera finalidad del control con la mera “vigilancia” de los docentes, al estar pendiente de que asistan regularmente, estén dentro de sus salones, el que no “pierdan el tiempo” platicando durante el tiempo laboral, cuando su otra parte es verificar que los profesores estén cumpliendo con su trabajo de acuerdo a los lineamientos establecidos, por ejemplo, la presentación oportuna del avance programático, las boletas de calificaciones, el registro de asistencia y evaluación para apoyarlos y estimularlos.

Cuando una organización se basa en el control de las personas para lograr la eficiencia, ésta no se logra porque cada miembro se aísla en su tarea y pierde interés por el objetivo de la organización como un todo. El maestro se encierra “con sus alumnos dentro de su salón de clases” y no se preocupa por los problemas que sucedan fuera de éste, ni tampoco le interesa participar en actividades que tiendan a mejorar su labor y que repercutan en el aprovechamiento del alumnado. Sólo le interesa cumplir con sus horarios y con lo que a él le corresponde, lo cual “en muchas

ocasiones genera rivalidades, pleito, envidias, grupos enfrentados y chismes”

En otros casos, encontramos directivos que bajo el pretexto de que los profesores son “profesionales de la educación” y por lo tanto agentes responsables de su actuar cotidiano dentro de la institución no monitorean ni evalúan el trabajo que éstos realizan al interior de las aulas y les dan completa libertad de acción, lo que lleva a que el personal no se sienta comprometido con su labor y sólo vayan “saliendo del paso”, pero ¿de qué mecanismo puede echar mano el director para llevar a cabo el servicio que se presta en la escuela? Pues bien, el mismo quehacer cotidiano abre la posibilidad de construir varias estrategias de vigilancia pedagógicas, que aunque asistemáticos e informales resultan fructíferas y le permitan al director ejercer su liderazgo entendido como apoyo y estimulación, entre otras, se pueden citar las siguientes estrategias:

- 1. Una forma de contribuir y cuidar la buena realización de las tareas escolares es que el director participe en ellas, ayudando en las diversas actividades, estar al tanto de su desarrollo y de la forma en que han sido organizados.**
- 2. El establecimiento de “políticas de seguimiento” de los grupos que van más atrasados con el objeto de evitar rezago escolar.**

- 3. El establecimiento de criterios de control tales como el esfuerzo puesto en la realización del trabajo.**

Otras técnicas o medios que pueden emplearse por el director para evaluar los estados de labor que realiza el personal docente son, las visitas didácticas evaluativas o de ocasión que se realiza a cada uno de los grupos para descubrir y estimular las capacidades individuales de los profesores así como el orientarlos, asesorarlos y ayudarlos a analizar críticamente su propio trabajo.

2.6.4 Motivación.

El director también debe motivar a los docentes con el fin de que contribuyan al logro de los propósitos educacionales, para ello debe conocer las necesidades e interés del personal al vincularse con él.

La motivación no constituye un procedimiento aislado de la organización y funcionamiento del plantel ni de la asesoría al proceso de enseñanza–aprendizaje que tiene a su cargo el director, por el contrario se convierte en un elemento común en todas las etapas de las relaciones de

orden social y laboral. La motivación en este sentido se transforma en un factor determinante e indispensable para favorecer y facilitar las acciones del director al frente del plantel.

Puede decirse que el ejercicio del liderazgo por parte de los directores dentro de la comunidad educativa no los convierte en jefes o en los únicos que saben y mandan, más bien, son los que proporcionan los medios para identificar y operar estrategias para la resolución de problemas que surjan en la misma institución con la participación y el compromiso de toda la comunidad educativa.

2.6.5. Comunicación

Puede indicarse que la comunicación es primordial para el director como líder de la comunidad educativa, ya que a través de esta se pueden establecer propósitos educativos comunes y alcanzar acuerdos entre el grupo docente para el logro de los mismos.

Se fijan cuatro básicos en relación con a) una propuesta educativa y b) acuerdos empleados por el líder para comunicarse, los cuales son:

1). Para dar información en la realización de las tareas que permita el esfuerzo positivo en la autoestima de los profesores y que los haga sentirse satisfechos en el trabajo.

2). Para cambiar opiniones, actitudes de alguna persona.

3). Para buscar información que le permita reducir su incertidumbre, acerca de las expectativas que sostienen otros y de cómo otros perciben su desarrollo. El tener información sobre los individuos y sus problemas considerar sus opiniones y la organización de sus propias metas le permite desarrollar estrategias para alcanzarlas.

4). Para dar información en forma individual o grupal, acerca de una variedad de temas con énfasis sobre responsabilidades, evaluación, entendimiento de metas y objetivos.

Así el director debe suministrar información precisa en tonos adecuados para todo el profesorado, pues dependiendo de la forma en que se comunique con ellos será la reacción de estos no sólo hacia él, sino hacia el trabajo que tengan que realizar.

Por lo tanto, para que en los planteles escolares exista un buen ambiente de trabajo es indispensable que exista una buena comunicación

entre todos sus miembros, comunicación que indudablemente debe ser fomentada por el director escolar.

2.6.6. Confianza.

Dentro de la escuela, los miembros se consideran así mismos respetados y dignos cuando ven que se les acepta y cuando se sienten seguros para expresar un punto de vista diferente o minoritario sin miedo a censuras ni represalia alguna por parte de sus colegas o del mismo director.

El respeto entre docentes y director, incluye reconocer sus sentimientos, pensamientos e ideas. La confianza, por lo tanto, es sumamente importante para emprender cualquier actividad que implique un esfuerzo conjunto.

Así un director que valora la franqueza, la sinceridad, la colaboración y que además alienta al profesorado a participar con autonomía probablemente establezca un ambiente de confianza en comparación con aquel directivo que no lo haga.

2.7. El liderazgo del director y su influencia en el ambiente de trabajo escolar

En este apartado, se acentúa la trascendencia que tiene el ejercicio del liderazgo del director de escuela para propiciar un ambiente de trabajo que motive a los docentes a lograr niveles de resultado cada vez mejor y más acordes a la necesidad de sus beneficiarios.

Para tal acción Milbrey Mc Laughin señala cinco aspectos para promover la motivación en los profesores, es importante que haya una integración y comunicación y apoyo a iniciativas para desenvolverse en un mejor ambiente.

2.7.1. Integración

Se caracteriza porque la unidad de propósitos, líneas de organización y metas claras propician un sentimiento de solidaridad y un sentido colectivo de responsabilidad entre el profesorado.

El director debe motivar y estimular a los docentes a tener expectativas compartidas y un sentido de propósitos de grupo que les

permita juzgar su actuación, no sólo frente a metas individuales sino también a metas establecidas por la escuela como un todo.

El director del centro escolar debe impulsar y ser promotor de los valores y los principios de cada comunidad educativa , debe darlos a conocer y fomentar la aplicación de estos, ya que mejoran el proceso educativo, y los fines del centro, las relaciones interpersonales, en una palabra, lo que debe definir a un grupo, y mejor una comunidad educativa.

Es necesario vivir y compartir valores y concretarlos en objetivos para que nazca y se desarrolle el sentido grupal. Naturalmente este sentido de pertenencia común no es tarea de pocos días ni fácil de lograr, requiere de un trabajo constante por parte de todos los miembros de la comunidad educativa y de una actitud positiva por parte de esta para lograrlo.

El tener objetivos y metas claras permite crear un sentimiento de solidaridad entre el director y los maestros alrededor de un propósito compartido y sirve como una fuente de motivación, debido a que el crecimiento individual se considera la productividad y logro de la escuela.

En un ambiente integrado, los problemas o errores, de un profesor son considerados responsabilidad del grupo más que como una falla individual.

De forma similar, la satisfacción y la recompensa profesional viene tanto de formar parte de un grupo afectivo como el de ser un individuo afectivo. Así, en un “ambiente integrado los docentes se esfuerzan por adquirir nuevas habilidades y estrategias”.

2.7.2. Colegiación

En un centro escolar, además de la participación individual se requiere del trabajo en equipo que “hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra, y que todos usen su ingenio o experiencia para resolver las cuestiones que son de todos.

De ahí que las escuelas con un ambiente colegiado deben proporcionar oportunidades para la interacción del profesorado que sirva como fuente de estimulación, motivación y control profesional al favorecer el compromiso con la organización y las metas profesionales. Al contrario, en un centro escolar con bajos niveles de intercambio colegial es difícil crear normas compartidas o construir un sentido con objetivos comunes para la mejora de la enseñanza.

Los momentos de intercambio colegiado son un soporte del esfuerzo por trabajar; el Consejo Técnico es el espacio que da la oportunidad para la discusión académica entre la planta docente.

Es donde el director puede ir creando poco a poco el clima, modos, vivencias y actitudes positivas para crear una comunidad educativa.

El Consejo Técnico es el espacio formalmente reconocido del que dispone el profesorado para reflexionar y actuar sobre el ámbito pedagógico, “su valor radica en que presenta una oportunidad para contraponer, al trabajo aislado, el esfuerzo colectivo; al empirismo y la improvisación de soluciones a los problemas del aula, la reflexión sistemática, la acción en torno a metas compartidas”.

Un Consejo Técnico orientado a apoyar el trabajo docente y la gestión escolar influye en algunos comportamientos de las escuelas, como los que a continuación se mencionan.

- La forma de ejercer la autoridad; de dar y abrir espacios para la discusión y la participación de los docentes en la toma de decisiones sobre cuestiones relacionadas con la enseñanza.

- La importancia-técnico-pedagógico del trabajo docente en las actividades que se realizan en la escuela.

- La forma de entender y de relacionarse con el medio social de los alumnos.

- La integración de la planta docente y su sentido de pertenencia a la escuela, a partir de las cuales se establece sus posibilidades de acción conjunta.

Para coordinar adecuadamente el intercambio en el Consejo Técnico es necesario que el director se apoye en los profesores para manejar las siguientes tareas:

- Conducir y manejar el grupo, al moderar el debate, centrar las decisiones, mediar las situaciones conflictivas.

- Dirigir el proceso de análisis de temas, esto es, establecer una temática que capte el interés de los compañeros, delimitar el problema a discutir, fomentar la consulta para enriquecer las explicaciones del grupo y establecer alternativas frente a los problemas planteados.

De no lograr el apoyo de los compañeros maestros, difícilmente el director conseguirá que el grupo se mantenga en el tema, argumente, escuche, etc. Aquí, el diálogo conforma un punto de partida para dar inicio al entendimiento entre los maestros, quienes comparten una misma realidad y

enfrentan problemas similares, por ello, el dialogo se constituye en un instrumento fundamental para el trabajo en el Consejo Tècnico.

2.7.3. Apoyo a iniciativas.

En un ambiente de apoyo a las iniciativas, el director fomenta las oportunidades y capacidades individuales, además de crear un ambiente interesado en encontrar, apoyar e impulsar propuestas de mejoramiento escolar que contemplen una mayor participación del grupo de trabajo.

Los ambientes educativos que estimulan y dan soporte a las iniciativas del profesorado tienen una notable influencia en la motivación y la implicación del profesorado, ya que fomentan las oportunidades individuales para experimentar nuevas opciones. Por el contrario, cuando las iniciativas son frenadas por las dificultades que implican su realización, o por los resultados negativos de experiencias anteriores, los profesores acaban perdiendo el interés por la innovación. La dirección, entonces, es un elemento clave para promover o impedir cambios en los centros.

2.7.4. Resolución de problemas.

La motivación de los profesores y la productividad pueden ser favorecidas en un ambiente en que se resuelvan los problemas y no se

oculten simplemente. Un entorno de resolución de problemas se caracteriza por un fuerte sentido de grupo que anima a reflexionar y explorar modos de mejorar el trabajo a través de la apertura y el intercambio, que permite una atención y un diagnóstico más colectivo.

Un ambiente de resolución de problemas asume como norma el cambio, la revisión constante y el establecimiento de las condiciones para un nivel más alto de estimulación y crecimiento profesional. También proporciona motivación para que los maestros crezcan y mejoren, al reconocer las áreas que requieren atención y las diversas formas de apoyo para abordarlas y mejorarlas.

Cuando en la escuela se afrontan problemas educativos como algo cotidiano en el ámbito de la actuación profesional, los maestros se sienten estimulados a comunicar sus preocupaciones y a considerarlas como cuestiones colectivas, lo cual favorece al mejoramiento del trabajo escolar y el desarrollo profesional del profesorado

2.8. El director y su grupo docente.

Las agrupaciones son necesarias para vivir y formar un conjunto armónico; de ahí que cuando se habla de un liderazgo del director y de su influencia en el ambiente de trabajo tenga que pensarse en el grupo docente.

Un director no puede actuar en forma solitaria o aislada dentro de una escuela, requiere de una estructura que le apoye en las funciones que debe desempeñar.

En ocasiones, dentro de las escuelas se forman diversos grupos, para el desarrollo de este trabajo consideramos a los que llamaremos grupos formales e informales.

Los grupos formales son los que se estructuran por intereses afines y se rigen por normas compartidas, sienten un sentimiento de pertenencia hacia la escuela y persiguen objetivos afines.

Los grupos informales son aquellos en que cada miembro actúa como lo desea, con libertad y bajo su propia individualidad e intereses.

En un plantel, el director y los docentes deben constituir un grupo organizado, ya que sus funciones están previamente definidas y relacionadas entre sí.

Al director corresponde el funcionamiento de la institución y a los profesores atender el grupo de niños que les asignan.

Suele suceder que al interior del grupo docente, surjan situaciones de inconformidad por diferentes causas, en estos casos, la conducta del director es difícil de pronosticar, ya que podría recurrir al diálogo con ambas partes, con la finalidad de lograr un ambiente agradable que repercuta en el trabajo escolar.

2.8.1 LIMITACIONES DE LA FUNCION DEL MAESTRO

Las autoridades creen que la capacitación mejora la calidad en la educación, sin embargo, esto no sucede por las siguientes razones.

- 1) No existe un proceso de apropiación por parte de los participantes. Los maestros acuden a los cursos por la acreditación, no por una necesidad profesional autentica, por tanto, no se da un compromiso con el proceso.**

- 2) Existe desconexión entre la realidad de quienes diseñan estos Contenidos y el trabajo de los docentes.**

- 3) Los contenidos se imparten en forma tradicional y se pretende que el docente aplique un proceso pedagógico activo al regresar al aula. Este método carece de suficiente reflexión- acción y participación.**

- 4) Estos procesos de capacitación no ofrecen un modelo de cambio. Irónicamente, se pretende lograr el cambio a partir de la representación de un método tradicional.**

2.9. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en la comunidad de Chalco, Estado de México, en 3 Escuelas Primarias grandes, que cuentan con gran prestigio, las cuales trabajan dos turnos matutino y vespertino.

ESCUELA PRIMARIA LUIS G. URBINA.

Con clave del Centro de Trabajo 15EPR0137K ubicada en calle Tizapa y Mina s/n , y Clave Federal: 1503135.

TURNO MATUTINO

Esta escuela cuenta con una planta docente de una Directora, una subdirectora y un secretario escolar, 26 Profesores frente a grupo de los cuales son 3 hombres y 23 mujeres con una antigüedad en el servicio de 3 profesores egresados con 3 años de servicio 8 profesores con una antigüedad de 3 a 10 años de servicio y 15 profesores con más de 26 años de servicio, en cuanto a su preparación profesional, en su totalidad los profesores son normalistas 8 tienen la normal elemental y 18 tienen la Lic. En Educación Primaria, en cuanto a sus edades es muy variado, la mayoría radica entre 35 a 50 años de edad.

Actualmente trabaja con 26 grupos de 1° a 6° grado, distribuidos de la siguiente manera:

Cuatro de 1°, entre 40 alumnos por grupo, cinco de 2°, entre 45 alumnos, cuatro de 3°, entre 45 alumnos cuatro de 4°, entre 45 alumnos, cinco de 5°, entre 40 alumnos, y cuatro de 6°. entre 43 alumnos por grupo.

Por otro lado la institución cuenta con 4 auxiliares de intendencia, una señora que se encarga del aseo de los baños y los otros 3 conserjes, la infraestructura de la escuela es buena cuenta con 26 aulas en buen estado, y el mobiliario necesario para realizar el proceso enseñanza – aprendizaje, un módulo de baño, áreas verdes, una plaza cívica y un pequeño patio, un campo de fútbol y una cancha de básquetbol, la extensión de dicha escuela es muy grande.

TURNO VESPERTINO

La Clave Federal es 157450 en este turno existen 19 grupos de 1° a 6° grado, cuatro grupos de 1°. entre 35 alumnos por grupo, tres grupos de 2° año con 40 alumnos, tres grupos de 3° año con 30 alumnos , tres grupos de 4° año entre 49 alumnos, tres grupos de 5° años con 35 alumnos, tres grupos de 6°, grado con 33 alumnos por grupo, una Directora, que es la misma del turno matutino, un subdirector y una secretaria escolar, 19 profesores de grupo de los cuales 5 profesores cuentan con 5 años de servicio, 10 profesor con 15 a 25 y 4 con más de 25 , en cuanto a su preparación profesional, 4 tienen la Normal elemental y el resto la Licenciatura en Educación Primaria, siendo todos los profesores del turno matutino y vespertino de base, en cuanto a los auxiliares de intendencia tenemos a una señora que se dedica a realizar el aseo de los baños y

únicamente hay 2 conserjes en el turno vespertino, la escuela está diseñada en una sola planta.

ESCUELA PRIMARIA IGNACIO MANUEL AL TAMIRANO

Con clave del Centro de Trabajo: 15EPR1594E ubicada en calle Otilio Amezcua S/N.

TURNO MATUTINO

Cuenta con 1 Director Escolar con 19 años de servicio y con una antigüedad de 10 años de ser director escolar, una subdirectora y una secretaria escolar 18 profesores de grupo de los cuales son 3 hombres y 15 mujeres con una preparación profesional de 6 profesores con Normal Elemental y 12 profesores con la Licenciatura en Educación Primaria, con una antigüedad de 1 profesor con un año de servicio, otro con 3 años , uno con 5 años, 4 profesores con 5 a 9 años , 7 profesores con 13 a 20 años, y 4 profesores con más de 20 años de servicio, en cuanto a los auxiliares de intendencia la escuela cuenta con 1 conserje, los grupos estan organizados de la siguiente manera: 3 grupos de 1º a 6º, año, con un promedio de 30 a 35 alumnos por grado, el edificio escolar, esta bien cuidado, cuentan con pocas áreas verdes, una explanada, los salones son amplios equipados con los materiales necesarios para desarrollar el proceso enseñanza-aprendizaje.

TURNO VESPERTINO

Dicho turno cuenta con 12 grupos, 2 de cada grado de 1° a 6° año con un promedio de 25 a 30 alumnos por grupo, un director que es el mismo del turno matutino, y 12 profesores frente a grupo, de los cuales, 4 son hombres y 9 mujeres entre 25 a 50 años de edad y con una preparación profesional de la totalidad de profesores con la Licenciatura en Educación Primaria, en cuanto a la antigüedad hay de 2 profesores con 2 a 4 años de servicio, 7 profesores con 9 a 17 años y 4 profesores con 19 a 28 de servicio, el conserje es pagado por la sociedad de padres de familia. La escuela esta diseñada en dos plantas, planta baja y primer piso, en esta escuela se encuentra ubicada la supervisión escolar.

ESCUELA PRIMARIA GUSTAVO BAZ.

Con Clave del Centro de Trabajo 15EPR0138J, ubicada en Av. Tiza S/N.

TURNO MATUTINO

La escuela cuenta con un director con 19 años de servicio y con 10 años de ser director escolar, un subdirector, una secretaria escolar y 23 profesores de grupo de los cuales son 3 hombres y 20 mujeres, con unas edades entre los 30 a 50 años de edad, con una preparación profesional de 15 profesores con título de Normal Elemental, 5 profesores de Licenciados

en Educación y 3 especialistas, cuentan 23 grupos, cuatro de 1º grado, cuatro de 2º grado, tres de 3º grado , cuatro de 4º grado, cuatro de 5º grado y cuatro de 6º grado, con un promedio de 50 alumnos por grupo, un conserje y un velador pagado por la sociedad de padres de familia, el edificio escolar esta conservado ,tiene 2 plantas, áreas verdes, una explanada y una cancha de básquetbol.

TURNO VESPERTINO

Este turno cuenta con un director que es el mismo del turno matutino, una subdirectora y un secretario escolar y 22 grupos de 1º a 6º grado, de los cuales hay cuatro de 1º grado, tres de 2º grado, cuatro de 3º grado, tres de 4º grado, cuatro de 5º grado y cuatro de 6º. año con un promedio de 40 alumnos por grupo. Hay 22 profesores de los cuales son 5 hombres y 17 mujeres con una preparación profesional de 7 docentes con normal elemental y 15 con la Licenciatura en Educación Primaria, con una edad de 25 a 50 años de edad y con una antigüedad en el servicio de 18 profesores con 15 años y 4 profesores entre 8 a 10 años de servicio, cuenta también con una secretaria mecanógrafa, un conserje y un velador pagado por la sociedad de padres de familia.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar una investigación es necesario delimitar el tipo de estudio y así, poder desarrollarla de forma sistemática y que de ella se obtengan resultados confiables.

En la presente investigación se da a conocer el proceso investigativo realizado en tres aspectos: 1) sobre los estilos de liderazgo y su influencia en el ambiente escolar, 2) situación existente, 3) las variaciones que este presenta, con base en los resultados obtenidos en una investigación descriptiva realizada en las escuelas primarias estatales antes mencionadas

3.1 Tipo de estudio.

En el presente trabajo de investigación se hizo uso de la modalidad denominada estudio de casos, a fin de conocer los estilos de liderazgo de los directores de las escuelas primarias estatales: Luís G. Urbina, Ignacio Manuel Altamirano y Gustavo Baz.

Cabe señalar que los estudios de caso están considerados dentro de los estudios descriptivos. En estos no se manipula ninguna variable.

El estudio de caso 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 a una búsqueda más sistemática.

3.2 Población y muestra

La población objeto de estudio estuvo integrada por los directores y profesores de las escuelas primarias estatales: Luís G. Urbina, Gustavo Baz Prada e Ignacio Manuel Altamirano.

Cabe mencionar que del total del personal docente y directivo de cada escuela primaria, solo se tomo una muestra del total de profesores y directores se decidió por la utilización de un muestreo no probabilística de tipo intencionado, que es frecuentemente empleado en los estudios de caso, la selección de la muestra fue al azar.

3.3 Elaboración de instrumento

Para alcanzar los objetivos de la investigación sobre Estilos de Liderazgo de los Directores de Educación Primaria y su influencia en el Ambiente de Trabajo Escolar, se seleccionó la técnica de encuesta.

Para la aplicación de la técnica de encuesta se diseñó un cuestionario cuya estructura se apoya en la información contenida en los capítulos I y II.

El cuestionario fue el tipo mixto, las categorías de análisis contempladas se agruparon en tres rubros:

- I. Identificación Personal.**
- II. Estilo de Liderazgo.**
- III. Influencia del Estilo de Liderazgo en el Ambiente Escolar.**

Establecidas con la finalidad de recabar información para cubrir los objetivos del estudio.

El cuestionario está constituido por diez reactivos tanto para profesores como para directores, contiene cuatro preguntas para la categoría de identificación personal y seis para identificar el estilo de liderazgo del director en el ambiente escolar.

3.4 Análisis e interpretación de la información recabada.

Seleccionada la muestra se acudió a visitar las escuelas para aplicar el instrumento, una vez obtenida la información se procedió a su análisis e interpretación mediante su tratamiento

3.4.1 Características del personal que integró la muestra.

Los datos obtenidos mediante el instrumento en el trabajo de campo se organizan para su análisis en tres categorías en la primera, se presentan la preparación profesional y los años de servicio, en la segunda, se incluyen los resultados generales obtenidos en la identificación del estilo de liderazgo del directo, como se ve él y como los profesores; en la tercera, se da a conocer la influencia del estilo de liderazgo en el ambiente escolar.

3.4.1.1 Años de Servicio

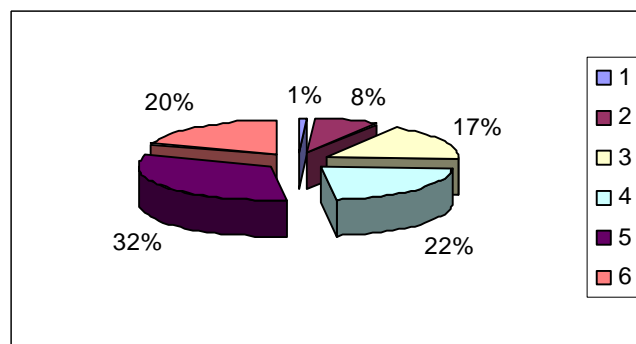
El 32% del grupo docente tiene antigüedad en el servicio educativo entre 15 y 20 años, le sigue el 22% de 10 a 15, después el 8.0% tiene 3 a 5 años. El 17% tiene 5 a 10 de servicio, en el servicio educativo el 1% cuenta 0 a 1 años experiencia y un porcentaje mínimo de 20% tienen 25 años o más laborando.

Con base en los resultados presentados puede notarse heterogeneidad en los años de servicio del grupo docente dentro de la Educación Primaria y que revela cierta experiencia de los profesores en el campo educativo.

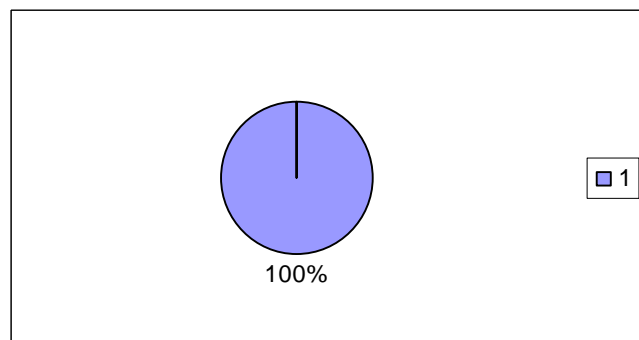
Antigüedad en el servicio educativo

PROFESORES			DIRECTORES		
AÑOS	FRECUENCIA	%	AÑOS	FRECUENCIA	%
0-1	1	1	0-1		
3-5	11	8	1-5		
5-10	22	17	1-5		
10-15	29	22	10-15		
15-25	42	32	15-20	2	66
25 A MAS	26	20	25 A MAS	1	33
TOTAL	120	100	TOTAL	3	100

Antigüedad en el servicio educativo docentes.



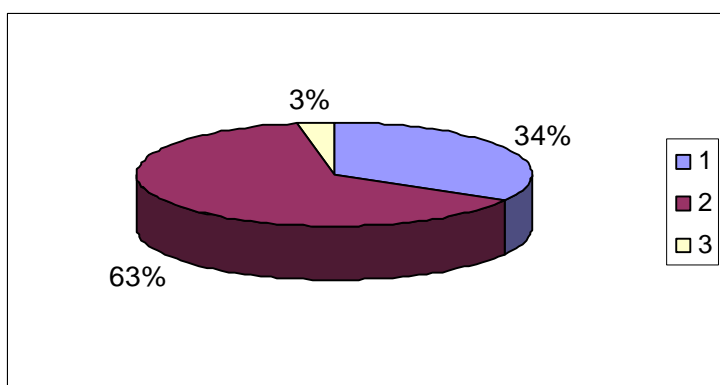
Antigüedad en el servicio educativo directivos



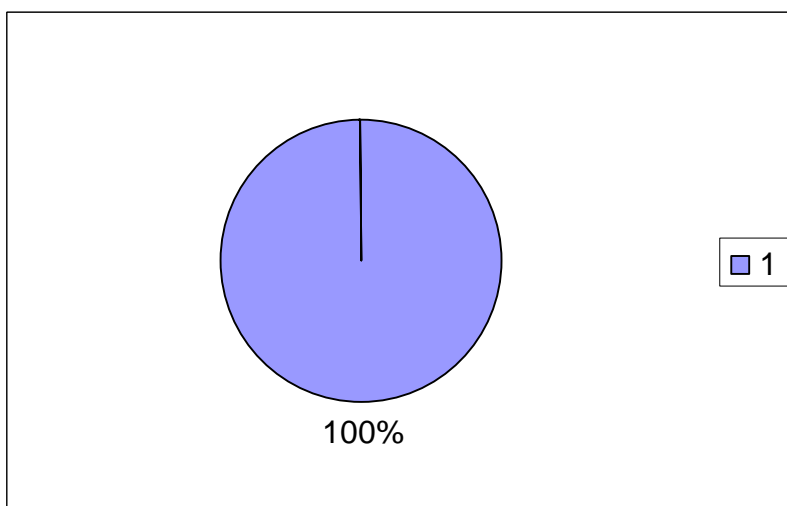
3.4.1.2. Preparación profesional

PROFESORES			DIRECTORES		
ESTUDIOS TERMINADOS	FRECUENCIA	%	ESTUDIOS TERMINADOS	FRECUENCIA	%
NORMAL ELEMENTAL	40	34	NORMAL ELEMENTAL		
LIC. EN EDUC. PRIMARIA	77	64	LIC. EN EDUC. PRIMARIA	3	100
ESPECIALIZACION	3	2	ESPECIALIZACION		
TOTAL	120	100	TOTAL	3	100

Preparación Profesional Docente.



Preparación Profesional de los Directores



Se puede observar que el 64% de los profesores cuentan con los estudios de Licenciatura en Educación Primaria.

Mientras que un 34 % cursó únicamente la Normal Elemental y sólo el 2% ha hecho una especialización.

Consideramos importante, mencionar que el resultado de la información arrojada por la encuesta aplicada a los docentes y directores, únicamente se les aplico a la mitad 60 profesores de grupo y 3 directivos, de la totalidad del universo, siendo 120 profesores frente a grupo y 3 directores escolares.

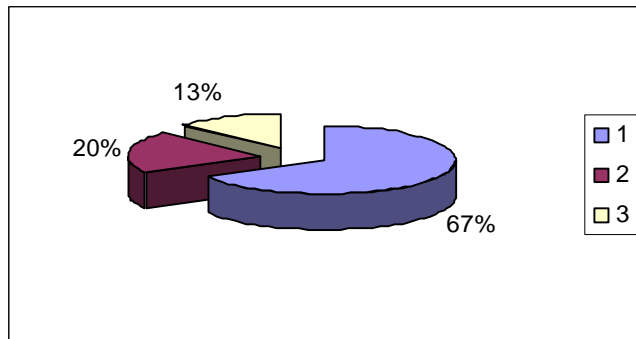
3.5 Estilos e influencias de liderazgo

¿Qué es un líder?

	FRECUENCIA PROFESORES	%	FRECUENCIA DIRECTORES	%
a) Individuo con habilidad para dirigir a un grupo de personas.	40	67	3	100
b) Individuo pasivo en sus actividades.	12	20		
c) Personas sin metas definidas.	8	13		

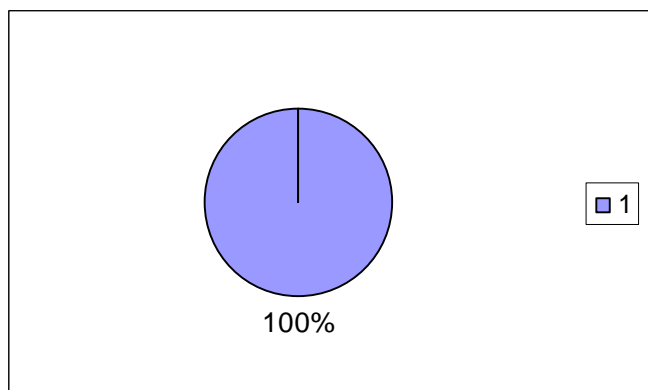
¿Qué es un líder?

Respuesta expresada por los Profesores.



Como se muestra en las gráficas, el 67% de los profesores opinan que líder es una persona que tiene habilidad para dirigir a un grupo, el 20% opina que los líderes son personas pasivas en sus actividades, y el 13% piensa que son personas sin metas.

Respuesta expresada por los Directores.

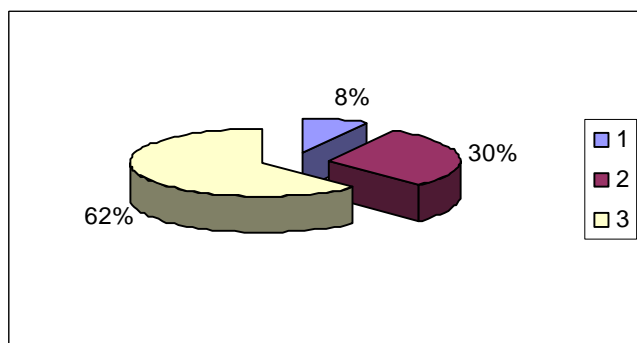


Como se muestra en las gráficas el total de directores coinciden en que un líder es una persona que cuentan con características como positivismo, iniciativa, tolerancia y habilidad para dirigir a un grupo de personas al logro de objetivos.

En su opinión, ¿Cuál de estas características debe reunir un director?

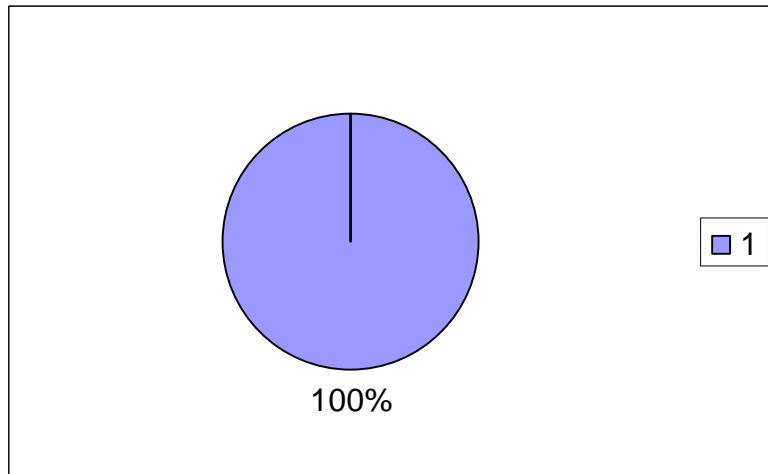
	PROFESORES		DIRECTORES	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
a) Irradia energía y confía en los demás.	5	8	3	100
b) Poco interés para alcanzar el logro de los objetivos.	18	30		
c) Insuficiente valorización a las relaciones humanas con el personal.	37	62		

Características que debe reunir un director



Los comentarios de los Profesores con respecto a dicha pregunta fueron: que la mayoría de los directores tienen insuficiente valoración a las relaciones humanas con el personal docente, siendo muy institucionalistas, como esta respuesta es la mas relevante, es la única que se comenta.

Opinión de los Directores.

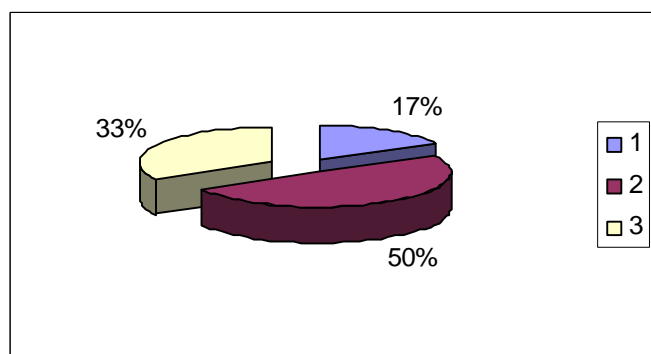


Mientras que en su totalidad los directores consideran que un líder debe contar con algunas características como irradiar energía positiva con la cual estimule la participación, confianza en sí mismo y en los demás para lograr objetivos y así su participación sintiéndose motivado y con la capacidad de alcanzar las metas y superar los obstáculos que se le presenten.

¿Qué función y responsabilidades considera que cumple un director?

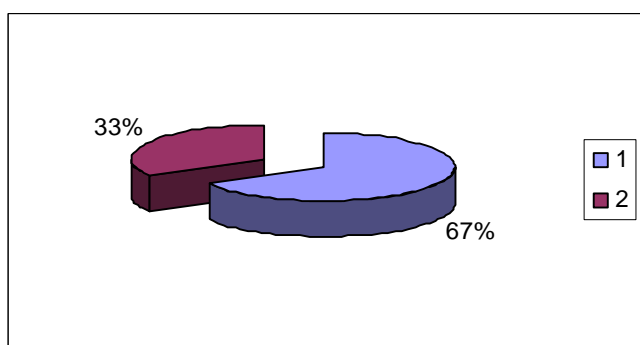
	PROFESORES		DIRECTORES	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
a) Defina sus metas y las de la escuela.	10	17	2	66
b) Acepta ayuda externa.	30	50		
C) Todas las anteriores.	20	33	1	33

Funciones y responsabilidades que cumple un director



Se aprecia que el 50% de los profesores opinan que los directores aceptan ayuda externa, el 17% define sus metas y las de la escuela mientras que el 33% define las dos anteriores.

Funciones y responsabilidades que cumple un director

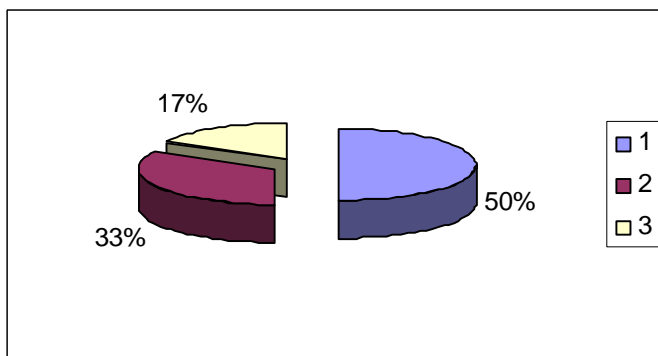


Mientras que el 67% de los directores mencionan que definen sus metas y las de la escuela, pero un 33% opina que las dos se realizan a) y b) ya que un director debe cumplir con una serie de compromisos y responsabilidades como planear y definir metas, motivar a su grupo de profesores apoyándose en ellos confiando en sus capacidades y considerando las condiciones existentes en el centro escolar.

Un director, ¿es un líder?

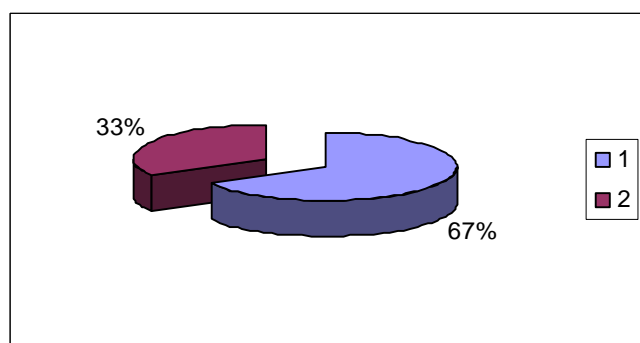
	PROFESORES		DIRECTORES	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
a) Determinado por las autoridades.	30	50	2	66
b) Elegido por los integrantes de la unidad escolar.	0	0		
c) Determinado por su competencia académica y profesional.	20	33	1	33
d) Asignado como una comisión especial.	10	17		

Un director, ¿es un líder?



En este caso se dio como resultado que un 50% de los profesores opinó que los directores son determinados por las autoridades, el 33% es determinado por su competencia académica y profesional y , el 17% por comisión especial.

Un director, ¿es un líder?



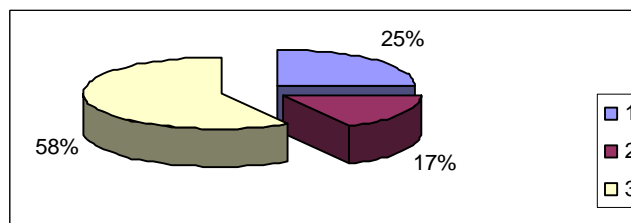
Por otro lado, los directores opinan que el 67% de los puestos directivos, son escogidos por las autoridades, y un 33% expresa que son determinados por su competencia académica y profesional.

Un director debe promover entre su personal

Un director debe promover entre su personal

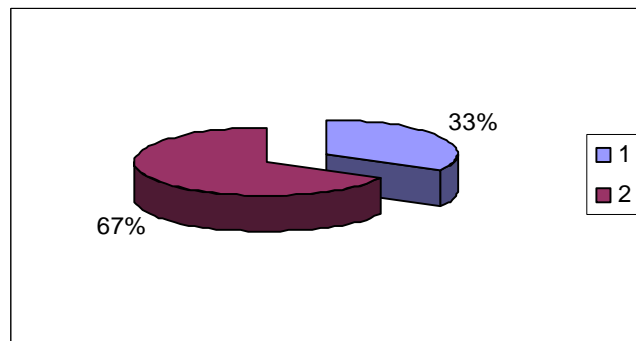
	PROFESORES		DIRECTORES	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
a) Recompensas orales o escritas.	15	25	1	33
b) Asignación de comisiones y Grados fáciles.	10	17		
c) Un clima de relaciones Adecuadas.	35	58	2	66

Un director debe promover entre su personal



La mayoría de los profesores están de acuerdo en que el director es el encargado de promover entre su personal un clima de relaciones adecuadas, de cooperación y de identidad entre el grupo, siendo estos el 58%, el 25% piensa que un director debe promover entre su personal recompensas orales y escritas, y el 17% considera que el director debe promover en su personal una asignación de comisiones y grados fáciles.

Un director debe promover entre su personal, un clima de relaciones adecuadas.



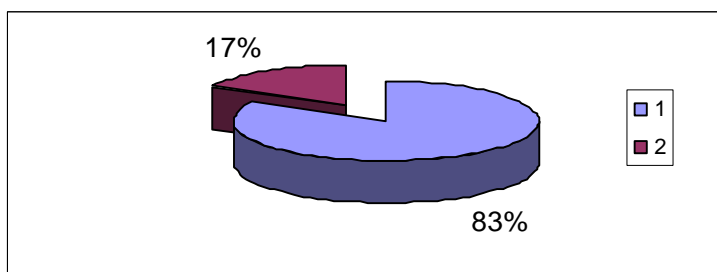
Mientras que 67% de los directores también consideran importante el clima de relaciones adecuadas, y el 33% considera importante las recompensas orales y escritas.

El ambiente entre los profesores en la escuela debe generarse en base a:

	PROFESORES		DIRECTORES	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
A) Actuar con libertad y como cada uno lo desea.	50	83	3	100
B) Se debe estructurar con normas compartidas.	0	0		
C) Respeto a objetivos de los miembros de la comunidad.	10	17		
D) Rivalidad y superioridad entre el personal.	0	0		

El ambiente entre los profesores en la escuela debe generarse en base a:

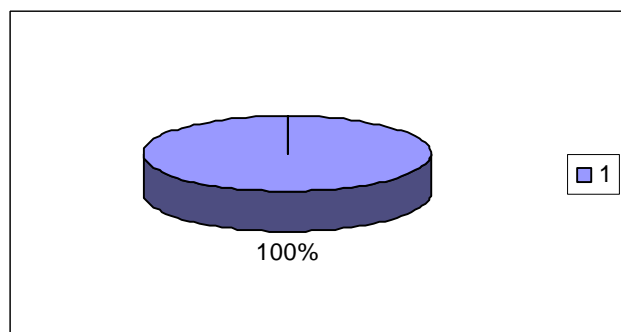
Actuar con libertad y como cada uno lo desea.



En su mayoría el 83% profesores coinciden en que un ambiente escolar debe generarse en base a normas compartidas, apoyo a iniciativas y sugerencias, motivando las relaciones humanas y el sentido de pertenencia para el apoyo de las metas, el 17% considera que el ambiente entre los profesores de la escuela debe generarse en base al respeto de los objetivos de los miembros de la comunidad.

El ambiente entre los profesores en la escuela debe generarse en base a:

Actuar con libertad y como cada uno lo desea.



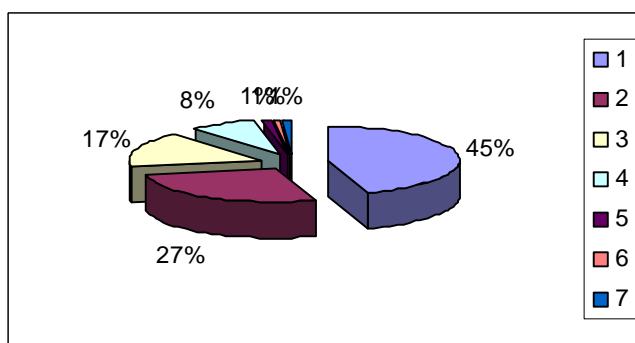
Por otra parte el 100% considera que algunos directores niegan al profesorado los tiempos requeridos para poner en práctica nuevas estrategias que favorezcan mejoras en el aprendizaje y ambiente agradable.

De poder ubicar al director en algunos de los siguientes estilos de liderazgo

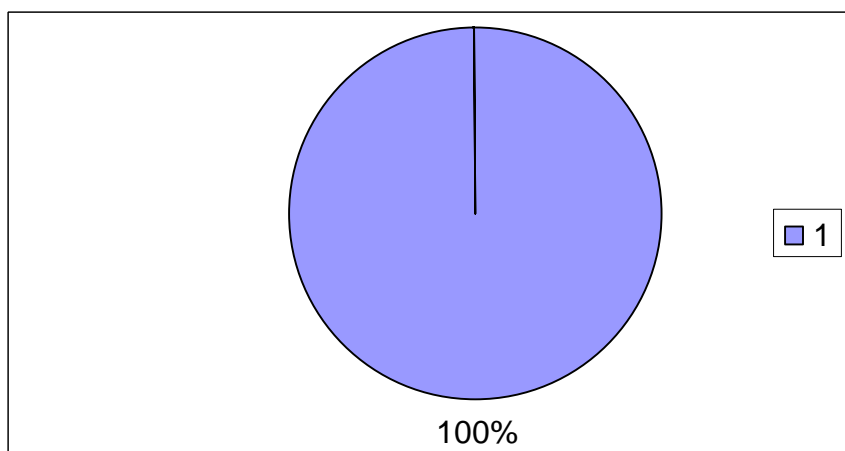
este seria:

Estilos de liderazgo	PROFESORES		DIRECTORES	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
a) AUTORITARIO.	27	45		
b) PATERNALISTA.	16	27		
c) CONSULTIVO.	10	17	3	100
c) DEMOCRATICO.	5	8		
e) SITUACIONAL.	1	1		
f) TRANSACCIONAL.	1	1		
g) TRANSFORMACIONAL	1	1		

Estilos de liderazgo



El estilo que predominó para los profesores es el autoritario representado por el 45% , continuándole el paternalista con el 27%, después el consultivo con el 17%, el democrático con 8% y los tres últimos, el situacional, 1% el transaccional 1% y el transformacional con el 1%.

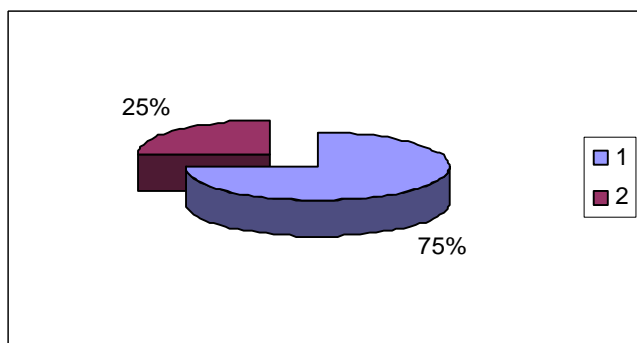


Mientras que los directores se ubicaron en el 100% en el estilo consultivo .

¿Qué tipo de organización prevalece en la escuela?

	PROFESORES		DIRECTORES	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
a) El director ordena y los demás obedecen.	45	75	-	
b) Aceptan---opiniones, sugerencias y errores.	15	25	3	100
c) Actitud indiferente hacia los docentes.	0	0		

El tipo de organización que prevalece en la escuela



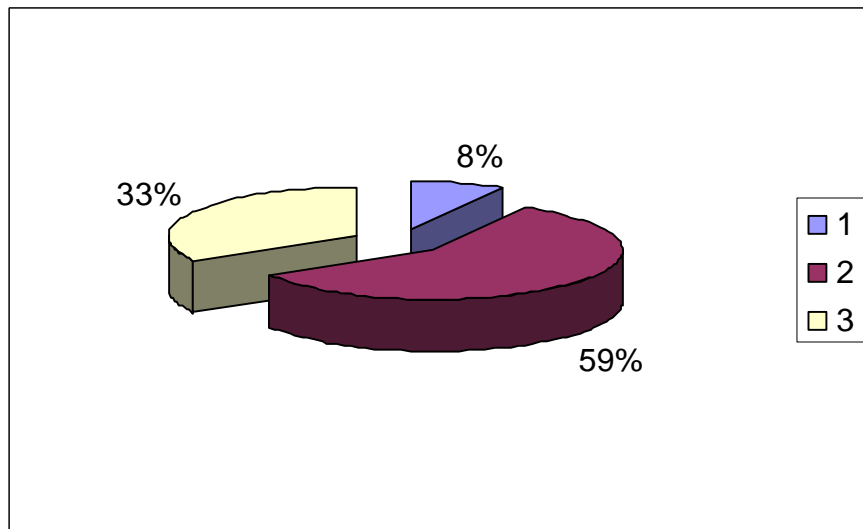
El 75% de los profesores piensa que su director ordena y los demás obedecen sin permitirles participar en las acciones relevantes de la institución, y solo el 25% piensan que sus directores aceptan opiniones sugerencias y errores para mejorar la organización de la escuela, mientras que los directores opinan que esta, es la más relevante.

.

El ambiente de la escuela es:

	PROFESORES		DIRECTORES	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
a) Comprometido, responsable para lograr resultados y canales de comunicación.	5	8	3	100
b) De iniciativas frenadas y con pérdida de interés.	35	59		
c) Sentimiento de angustia y aislamiento.	20	33		

El ambiente de la escuela es:



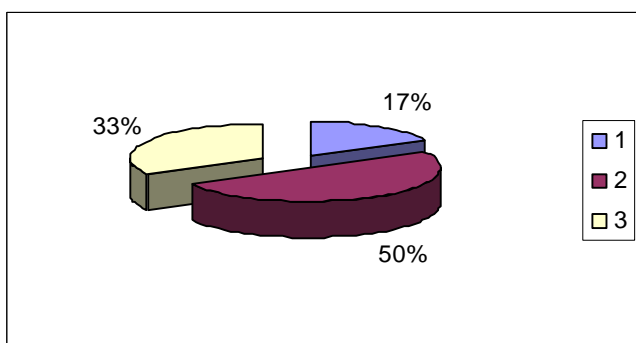
El 59% de los profesores opina que el su ambiente escolar le parece de iniciativas frenadas, en el que se manifiesta poco interés al desarrollo de actividades, un 33% opina su ambiente de trabajo muestra un sentimiento de angustia y presión, lo que desemboca en un asilamiento de los integrantes de la comunidad educativa, y finalmente un 8%, expresa que su ambiente de trabajo esta comprometido con el trabajo para el logro de resultados positivos.

El 100% de los directores considera que su ambiente escolar es agradable para el logro de los objetivos planteados.

¿Cómo se percibe el ambiente escolar?

	PROFESORES		DIRECTORES	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
a) Agradable	10	17	3	100
b) Indiferente	30	50		
c) Hostil	20	33		

Cómo se percibe el ambiente escolar



Como podemos observar en la grafica, los profesores mencionan que el ambiente escolar es indiferente, obteniendo 50%, seguido por un ambiente hostil con un 33%, y finalmente un 17% opina que el ambiente de trabajo es agradable.

Por otro lado los directores en su totalidad piensan que el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven es agradable en un 100%.

Lo ideal es un ambiente escolar caracterizado por ser integrador, de organización y metas claras, sentimiento de solidaridad, motivación y estudio.

Naturalmente todo esto es tarea de todos los días, ni difícil de lograr, requiere de un trabajo constante por parte de todos los miembros de la comunidad educativa y de una actitud positiva y prepositiva para lograrlo. En su totalidad los directores creen haber logrado este tipo de ambiente en su escuela, pero los resultados obtenidos nos indican que sólo un 46% de los profesores considera que en su escuela el ambiente que se percibe denota compañerismo, respeto y cooperación en las actividades que se realizan, todo esto por la actitud que muestra el director. Mientras que el 54% lo siente indiferente y hostil.

PROPUESTA

EDUCACION BASADA EN VALORES

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONAL	OBJETIVOS COMPARTIDOS
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DOCENTE	DIAGNÓSTICO ESCOLAR	
TRABAJO COLEGIADO		SEGUIMIENTO Y OPERALIZACIÓN
ROLES DE LOS PARTICIPANTES		

EVALUACIÓN

LOGRAR UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

EDUCACION BASADA EN VALORES

➤ ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA LA ESCUELA DE CALIDAD

- **En LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:** Se requiere de una persona firme, participativa, comprometida, profesional, creativa, motivacional, responsable sobresaliente, organizada, comunicativa, que realice gestión y proyecte a la institución, genere en los docentes líderes

- **VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONAL:** La visión se refiere a como queremos ver a la escuela en el futuro. La misión: es ejecutar de manera objetiva y realista de la función social de la escuela.

- **OBJETIVOS COMPARTIDOS:** Consiste en establecer los objetivos en cuanto a los siguientes ámbitos: Académico, Desarrollo Institucional, Desarrollo Profesional e Impacto Social, dichos objetivos deberán ser claros, precisos, eficientes y reales.

- **DIAGNÓSTICO ESCOLAR:** Consiste en realizar un análisis del contexto en donde se desarrolla la práctica docente, así como ver la problemática, precisar y jerarquizar y definir la problemática, para solucionarla durante todo el ciclo escolar.

- **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DOCENTE:** Se pretende generar la planeación y programación en el aula, aprovechar los talleres y cursos nacionales y estatales, compartir el liderazgo para lograr la calidad educativa, generar la participación de los padre de familia y elaborar paquetes didácticos y difundirlos.

- **TRABAJO COLEGIADO:** Se pretende que los que intervengan e integren la institución, trabajen en equipo, consejo técnico, academias, etc. y que tanto el supervisor como el director, los profesores, los alumnos, padres de familia, auxiliares de intendencia y comunidad en general asuman un papel protagonista en la toma de decisiones para el cumplimiento de fines y propósitos en la visión y misión de la escuela.

- **ROLES DE LOS PARTICIPANTES: *DIRECTOR:** Se requiere que realice un buen liderazgo, una buena gestión, que sea

- **comunicativo, participativo que realice bien la planeación, organización, supervisión y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje. PROFESORES:** Que se comprometan con el trabajo que sean responsables, reflexivos, mediadores del aprendizaje, humanos, desarrollen en los alumnos actitudes, capacidades, habilidades, valores, enseñen a los alumnos a pensar, a aprender, que tengan el dominio de los contenidos, que realicen una buena planeación y motiven el aprendizaje significativo. **ALUMNOS:** Aprovechen los conocimientos impartidos por los profesores, desarrollen sus habilidades, capacidades, destrezas, valores, aprendan a elevar su autoestima, generen un proyecto de vida y aprendan a respetar y a hacer responsables de su sexualidad. **PADRES DE FAMILIA:** Participen apoyando a sus hijos y a la escuela, estén al pendiente de las necesidades y requerimientos escolares y estén siempre dispuestos a apoyar a las escuelas de manera económica y físicamente. **AUTORIDADES ESCOLARES Y MUNICIPALES:** Que apoyen en todas las actividades que la institución realice, de tipo, académico, social, deportivo, económico, material, etc.

- **SEGUIMIENTO Y OPERALIZACIÓN:** En este aspecto se pretende ejecutar o poner en práctica el proyecto, observar los avances,

cotejar tiempos, corroborar responsabilidades y sistematizar la información.

- **EVALUACIÓN:** Analizar los criterios e indicadores de calidad mediante un ejercicio de reflexión, discusión, intercambio y propuestas para la detección de la problemática central que dificulte la calidad de los servicios educativos finalmente modificar los resultados a través de fortalecer los aciertos y superar las dificultades.

- **LOGRAR UN SERVICIO DE CALIDAD:** Para lograr una educación de calidad, se requiere una Eficiencia y Eficacia, en el proceso educativo en donde se aprovechen al máximo los recursos disponibles (físicos, humanos y materiales), para que los resultados sean congruentes con las expectativas y necesidades educativas en relación con los conocimientos de los alumnos, se requiere que haya una equidad que beneficie al mayor número de alumnos, ofreciéndoles alternativas y creando condiciones de mejora para que exista una funcionalidad se necesita permanencia en el tiempo, ampliando su cobertura a distintos ámbitos, destacando la formación del ser humano para que sea relevante.

En resumen podemos decir que esta sería la filosofía de nuestro modelo pedagógico de trabajo. Dentro de las nuevas teorías administrativas, el liderazgo se ha convertido en una necesidad, ya que los líderes son los que han hecho los cambios, un líder forja un imperio, una nación, son los que hacen los pensamientos universales, etc., cuando se habla del “Liderazgo también se habla de valores, bondad y belleza, los tres baluartes de la filosofía occidental”.

Finalmente queremos brindar a la comunidad educativa una educación formativa y de calidad, entendiendo a la educación formativa como la búsqueda de la superación humana hacia el bien común, y en cuanto a la calidad total nos referimos al principio fundamental de la humanidad por aprender de las organizaciones, de los individuos que aprenden y que son aquellos que tienen un pensamiento joven, que quieren crecer y que señalan las metas a mejorar, ya que nunca ponen obstáculos, no establecen contradicciones, que nos llevan realmente a una mejora.

* La propuesta en concreto es: una educación basada en valores, ya que la calidad total es el producto del trabajo en equipo, esta también es la nueva cultura universal y una cultura de excelencia.

- Los valores, siempre permanecen, son eternos pues nos aseguran una visión correcta, todo cambio orientado por el faro de los valores impulsará cambios positivos y enriquecerá al hombre, ya que la práctica de valores dará sentido y dirección correcta a nuestros impulsos de cambio para alcanzar la excelencias como meta, permanente.
- Aún existen valores fundamentales que pueden celebrarse y que son constantes en este mundo de cambios, se supone que son tranquilizadores y fuentes de orgullo, el líder es quien recuerda a los trabajadores que es importante alabar el compromiso de todos entre sí, en este caso la percepción es de integridad personal, que el líder, en lo que hace y dice, es un modelo de los valores fundamentales y que al hacerlo se satisface a sí mismo como líder.
- Los líderes que son maestros eficaces son también líderes eficaces, y existe una buena posibilidad que se traslada a sus organizaciones.
- El espíritu es la clave para tener un alto desempeño.

CONCLUSIONES

Al concluir este trabajo, consideramos que la función del director en una escuela primaria es vital, sin embargo, muchas de las veces algunas personas llegan a ocupar este puesto sin una capacitación adecuada para el cargo.

Considerando el desarrollo de actividades que se necesitan en la educación actual, es indispensable que el directivo evolucione en un líder transformacional que cuente con una vocación para servir, irradie energía positiva, tenga confianza en sí mismo y en las potencialidades de los profesores para guiarles y se puedan alcanzar los objetivos o metas asignados a la escuela.

En general los directivos tienden a seguir en su labor algún estilo de liderazgo entre los que podemos mencionar: el autoritario, paternalista, laissez faire, consultivo, democrático, situacional, transaccional o bien en algunos casos transformacional.

El liderazgo de los directores debe verse reflejado en sus relaciones con todos los miembros de la comunidad educativa. Para ello, deben tener la

habilidad para negociar, capacidad para comunicarse y una actitud firme y decidida para orientar el trabajo escolar.

Si bien es cierto que los directores reconocen la importancia del ejercicio de su liderazgo en la conformación de un buen ambiente de trabajo, encontramos que la mayoría de ellos dedican mayor parte de su tiempo dentro de su escuela a tareas rutinarias y de tipo administrativo que son prácticamente ineludibles como el llenado de formatos, elaboración de estadísticas, de oficios, resolución de problemas imprevistos como reparaciones dentro del edificio, etc., descuidando el ambiente escolar que prevalece en su escuela el cual es básico para el desarrollo de las actividades que se realizan.

Un ambiente escolar favorable es responsabilidad del director, pero en forma similar los profesores deben mostrar disposición y así originar un grupo de trabajo agradable en el que la prioridad sea el logro de las metas planteadas al inicio del ciclo escolar.

Podemos concluir que el liderazgo en una escuela es tan importante como el mismo proceso enseñanza – aprendizaje, para que con el buen

ejercicio y aplicación se pueda lograr la visión, misión y objetivos planteados por la institución.

Como ya sabemos el liderazgo se puede aprender, por lo que proponemos se asesore a todos los directores escolares para que puedan adquirir la habilidad y capacidad de ser líderes.

Es necesario que la práctica directiva y docente, cada día se vaya modificando de acuerdo a las necesidades de cada lugar así como el momento que está viviendo.

Nos atrevemos a proponer que para la obtención de mejores resultados escolares es necesario que se ejerza un liderazgo transformacional en todas las escuelas.

Se requiere que todos y cada uno de los que constituyen la escuela como son el Director, Profesores, Alumnos, Padres de Familia, Auxiliares de Intendencia participen concientemente en sus actividades y funciones para poder lograr los objetivos, metas y propósitos de la institución y de la educación en general.

Después de la realización de dicho trabajo, nos podemos dar cuenta que es necesario un compromiso responsable, mutuo y consciente de todas

las personas que participan en el proceso educativo, para el logro de buenos resultados.

Para lograr una educación de calidad, se requiere que los directores escolares realicen una buena planeación, organización, ejecución y evaluación del proceso enseñanza – aprendizaje, en coordinación con su equipo de trabajo.

Otro aspecto importante es que la evaluación se realice de manera sistemática, constante, continua y permanente durante todo el proceso educativo, con la finalidad de reafirmar aciertos y superar deficiencias.

Que Directores y Profesores, realicen una planeación estratégica que beneficie el proceso educativo de los educandos, además de motivarlos para que sean analíticos, críticos y autodidactas y finalmente logren un buen proyecto de vida.

También consideramos que con dicho trabajo se logre mejorar la práctica directiva y docente.

Es importante que todos participen en los procesos educativos con el fin de brindar a los estudiantes una educación acorde con las necesidades y el tiempo que están viviendo.

La conclusión es que todo proceso educativo es importante, ya que un maestro es primero un ser humano que debe transformarse con liderazgo y valores en un agente de cambio, capaz de servir para enseñar con el ejemplo, para que los valores se hagan visibles en su conducta, en sus hábitos, en su actitud, en una permanente capacidad de seguir aprendiendo con humildad.

Se requiere que las escuelas alcancen actualmente la calidad total, pero antes debemos entender que la calidad total es el producto del trabajo en equipo, es el producto del conjunto del grupo y no de los esfuerzos aislados de los individuos, la calidad total es la nueva meta para la nueva cultura universal, una cultura de excelencia, si logramos trabajar en equipo las instituciones educativas logran brindar un servicio de calidad y excelencia.

Esperamos que después de haber leído, comentado, y analizado dicho trabajo se logre el cambio de actitudes de todos los que participan en el proceso educativo como son: los supervisores, los directores los profesores, los alumnos, los padres de familia, etc. para beneficio de la educación, y por ende se pueda brindar a la comunidad escolar una educación de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

ALFAREZ Hernández, María Guadalupe. El liderazgo humanista en la micro y pequeña empresa, México, UIA, 1992.

ANTUNEZ, Serafín. Claves para la organización de centros escolares, Barcelona 3ª edición, 1997.

ARIAS Galicia Fernando, Heredia Espinosa Víctor, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, reimpresión 2000.

BALL, Stephen J. La micro política de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Barcelona, Paidós, 1987.

BASS, Bernard M. El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar Madrid, Narcea, 1987.

CARVAJAL, Juárez Alicia. El margen de la acción y las relaciones sociales de los maestros. México, ILCE, 1998.

CASARES, Arrangoiz David, Líderes y Educadores, el Maestro Creador de una Nueva Sociedad, Fondo de Cultura Económica, México, D.F. 2001.

CASTILLO, Bustamante Justino. La gestión escolar y la formación del maestro. México, SEP, 1993.

CHEHAYBAR, Edith y Kun. Técnicas para el aprendizaje grupal. México, CISE, 1978.

CRUZ José, Educación, Excelencia, Autoestima, Pertenencia y T.Q.M. Nuevos Paradigmas Educativos mas haya del año 2000

Diccionario de las Ciencias de la Educación. Vol. I y II, México, Santillana, 1983.

Dirección de Educación Básica y Normal, Guía de Inducción al Puesto de Directores de una Institución de Educación Básica, Toluca, México. 1999.

Dirección General de Educación Básica, Programa para la Calidad Educativa, Toluca, México. 2001.

ELIZONDO, Huerta Aurora, La Nueva Escuela II, Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar, Maestros y Enseñanza, Paidós, México. D.F. 2003

FIERRO, Evans María Cecilia. El consejo técnico. Un encuentro de maestros. México, SEP, 1998

Gobierno del Estado de México, Curso. Técnicas de Calidad Total para Directores Escolares. Toluca, México, 1998.

KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global. México, MC Graw–Hill, 10ª edición, 1998.

MAXWELL, C. John., Las 21 Leyes irrefutables del liderazgo, panorama, México D.F. 2000.

Mc LAUGLING. Ambientes institucionales que favorecen la motivación y la productividad de los profesores en guía para el director. México, SEP, 1992.

OWENS. Robert G. La escuela como organización. Tipos de conducta y práctica organizativa. México, Mc Graw-Hill, 1ª reimpresión, 1998.

PÉREZ. Álvarez Sergio. Cinco cuestiones actuales de la investigación educativa, Edic Braga S.A. Argentina, 1992.

Plan y Programas de estudio. Educación Básica Primaria. Fernández editores, México, 1993..

SCHMELKES, Sylvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, México, SEP, 1998.

S.E.P., Bases para Dirigir el Proceso Educativo, Curso para Directores y Supervisores de Telesecundaria, México, D.F. 1996.

WILLIAMS P. Sexto, Teoría de la Cognición, Editorial Trillas

ANEXO

CUESTIONARIO

Compañero Maestro:

Nos permitimos solicitar a usted nos apoye en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, resolviendo el presente cuestionario; agradecemos de antemano su colaboración.

Edad: _____

Sexo: _____

Años de Servicio: _____

Preparación profesional: _____

Función: _____

Instrucciones: Selecciona la opción que considere más apropiada y escriba la letra en el paréntesis.

1.- ¿Qué es para usted un líder? ()

- a) Individuo con habilidad para dirigir a un grupo de personas
- b) Individuo pasivo en sus actividades
- c) Persona sin metas definidas

2.- En su opinión, ¿cuál de estas características debe reunir un ()

director?

- a) Irradia energía positiva y confía en los demás
- b) Poco interés para alcanzar el logro de los objetivos

c) Insuficiente valorización a las relaciones humanas con el personal

3.- ¿Qué funciones y responsabilidades considera que cumple un director? ()

a) Define sus metas y las de la escuela

b) Motiva a los profesores

c) Acepta ayuda externa y aprende de los errores

d) Todas las anteriores

4.- Un director ¿es un líder? ()

a) Determinado por las autoridades

b) Elegido por los integrantes de la unidad escolar

c) Determinado por su competencia académica y profesional

d) Asignado como una comisión especial

5.- Un director debe promover entre su personal ()

a) Recompensas orales y escritas

b) Asignación de comisiones y grados fáciles

c) Hace hincapié en las sanciones ser dominante y tomar actitudes de superioridad con los docentes.

d) Un clima de relaciones adecuadas y de cooperación entre el grupo

6.- El ambiente entre profesores en la escuela debe generarse en ()

base a:

- a) Actuar con libertad y como cada uno lo desea**
- b) Se debe estructurar por normas compartidas**
- c) Respecto a objetivos de los miembros y comunidad**
- d) Rivalidad y superioridad entre el personal**

7.- De poder ubicar al director en algunos de los siguientes estilos ()

de liderazgo, este sería:

- a) Se caracteriza por ser impositivo, ordenador y no mantiene ningún tipo de comunicación.**
- b) Motiva algunas recompensas y algo de temor y castigo, hace uso de una fuerza en forma de ternura, convencimiento y chantaje afectivo.**
- c) Crea clima participativo, promueve la comunicación, tiene confianza en los profesores pero no totalmente. Reconoce las cualidades y logros de los docentes las premia; pero utiliza ocasionalmente los castigos.**
- d) Es capaz de crear lealtad de grupo, no ejerce un control directo sobre las acciones de los profesores, promueve el trabajo en equipo y la comunicación, tiene plena confianza en los docentes y en él.**

8.- ¿Qué tipo de organización prevalece en la escuela? ()

- a) El director ordena y los demás obedecen
- b) Acepta opiniones, sugerencias y errores
- c) Actitud indiferente hacia los docentes

9.- El ambiente en su escuela es: ()

- a) Comprometido, responsable para lograr mejores resultados y canales de comunicación.
- b) De iniciativas frenadas y con pérdida de interés.
- c) Sentimiento de angustia, presión y aislamiento.

10.-¿Cómo se percibe el ambiente escolar? ()

- a) Agradable
- b) Indiferente
- c) Hostil

Fecha: _____