



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 098 D.F. ORIENTE

**EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN LAS ESCUELAS
PRIMARIAS**

TESINA

MONOGRÁFICA

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADA EN EDUCACION**

PRESENTA:

MARÍA ELENA GARCÍA GONZÁLEZ

ASESORA:

MARÍA ELENA JIMÉNEZ FLORES

MÉXICO, D. F.

2004

Índice

| | pág. |
|--|------|
| Introducción | 1 |
| Apartado I | |
| "El proceso histórico del liderazgo en los directores de educación primaria" | |
| 1.1 significado etimológico del liderazgo | 3 |
| 1.2 Personalidad de líder. | 3 |
| 1.3 Breve reseña histórica sobre liderazgo | 4 |
| 1.4 Principales teorías de la Administración | 6 |
| 1.5 Autores mexicanos representativos en la teoría administrativa | 10 |
| 1.6 Antecedentes históricos del liderazgo | 11 |
| 1.7 Marco legal de la educación en México | 13 |
| 1.8 El director como administrador | 21 |
| Apartado II | |
| "El liderazgo que se ejerce en las escuelas primarias públicas" | |
| 2.1 Influencia del directivo para aplicar el liderazgo | 25 |
| 2.2 Actividades del directivo escolar | 27 |
| 2.3 Estrategias directivas | 28 |

| | |
|--|----|
| 2.4 Estilos de liderazgo | 32 |
| 2.5 Falta de liderazgo en los directivos | 37 |
| 2.6 El liderazgo transaccional y transformacional | 39 |
| 2.7 Características del líder | 41 |
| 2.8 Liderazgo situacional | 46 |
| 2.9 El liderazgo que se ejerce en las escuelas primarias | 48 |

Apartado III

La realidad que se vive con los directores de educación primaria en la zona N° 159 del D.F."

| | |
|---|----|
| 3.1 Caracterización de la zona escolar N° 159 | 50 |
| 3.2 Principal agente en la escuela primaria | 50 |
| 3.3 Problemáticas a las que se enfrenta un directivo | 51 |
| 3.4 Principal problemática de la zona escolar | 54 |
| 3.5 Estilos que prevalecieron en el supervisor escolar y los directivos en el ciclo escolar 2002-2003 | 55 |

| | |
|--------------|----|
| Conclusiones | 60 |
|--------------|----|

| | |
|--------------|----|
| Bibliografía | 64 |
|--------------|----|

Introducción

Introducción

De acuerdo a la experiencia adquirida en mi labor docente como apoyo técnico de la Supervisión Escolar No. 159, he compartido las presiones y exigencias administrativas, la saturación de actividades extraclase, las deficientes condiciones físicas y materiales de los edificios escolares, la falta de apoyo frente a las iniciativas de trabajo, propuestas por algunos profesores y directores, el no entendimiento entre los diferentes rangos directivos, así como la incomunicación entre el personal de las escuelas y los padres de familia, que hacen sentir un ambiente no siempre propicio para las tareas que se tienen designadas.

Actualmente se considera que los cambios para mejorar la calidad de la educación primaria deben generarse al interior de las instituciones educativas, y el trabajo de aula el motivo de dichos cambios, de ahí que el liderazgo de los directivos en todos sus rangos cobra gran importancia en la transformación de las dinámicas organizacionales y de las metas logradas en las escuelas.

El propósito de la presente tesina es describir el estilo de liderazgo que se manifiesta en las escuelas primarias públicas de la zona citada, para identificar los elementos de la organización que se vive en las instituciones y de esa manera se puedan abrir espacios de reflexión por parte de los involucrados, para entrar en búsqueda de elementos que permitan la conformación de estrategias de cambio, que mejoren las condiciones actuales de las escuelas en su organización y a la vez, que los directores reconozcan su estilo particular de liderazgo, mismo que puede ser modificado en relación directa a su realidad.

Es necesario en los momentos actuales que los directores sean congruentes en su función a las necesidades reales de sus centros de trabajo, y a la vez que desarrollen su capacidad profesional para apoyar a los profesores que esperan su orientación y apoyo en las tareas técnico pedagógicas que a ellos corresponden, de la misma manera se espera su propuesta y sugerencia hacia la mejora de la

organización del centro, sin descuidar las relaciones con padres de familia y comunidad, cumpliendo con las formalidades normativas y administrativas que los directivos tienen que cumplir.

De tal manera que el presente trabajo está organizado en tres apartados, mismos que pretenden ofrecer un panorama amplio de información al lector, para que sea éste quien realice procesos de reflexión y por consecuencia tomas de decisión.

Así el primer apartado analiza el proceso histórico del liderazgo en los directores de educación primaria, partiendo del significado etimológico de la palabra liderazgo, considerando las etapas: Revolución Francesa, 1ª. Guerra Mundial, en el plano amplio y en relación a México, se describe a partir de la época prehispánica hasta los momentos actuales, enfatizando la importancia del liderazgo y cómo se ha desarrollado su influencia en la conformación de los ambientes de trabajo.

En el segundo apartado se aborda el liderazgo que se ejerce en las escuelas primarias públicas, se describen las características de un líder y que sirven como puntos de referencia para determinar los estilos de liderazgo y la orientación hacia las relaciones de las tareas ejercidas por los directores de educación primaria.

El tercer apartado está dedicado a la realidad que se ha vivido con los directores de educación primaria de la Zona Escolar No. 159 en el Distrito Federal, durante el ciclo escolar 2002-2003. Enfocado a los diferentes tipos de directivos de acuerdo al liderazgo que ejercen, tomando en cuenta sus entornos, características personales y profesionales, así como su experiencia en el cargo.

Apartado I

El proceso histórico del liderazgo en los directores de educación primaria

Apartado I

El proceso histórico del liderazgo en los directores de educación primaria.

1.1 Significado etimológico del liderazgo.

Al hombre primitivo le surgió la idea de organizarse para dividir el trabajo, pues tenía que satisfacer sus necesidades de alimentación, vestido y protección, lo que dio lugar a la aparición de líderes. Partiendo del significado etimológico de la palabra **Líder** proviene de un anglicismo (del término inglés Leader) que representa **Guiar- Dirigir**, y se puede definir como “Un sujeto que encabeza una clasificación o grupo”. En este sentido es el que ocupa el primer lugar, por tanto un jefe con autoridad legal es un líder.

Sin embargo, el significado más puro del término líder se refiere al que conduce o guía, a un grupo de personas hacia el logro de los propósitos establecidos; con la aceptación voluntaria del grupo, con o sin autoridad legal. **“Es un comportamiento que afecta la conducta de otras personas por lo tanto influye en la actuación del líder ya que éste es el modelo a seguir... el líder es quien sugiere el camino.”**¹; que se pretende seguir para alcanzar los propósitos y metas establecidas.

1.2 Personalidad del líder.

Durante mucho tiempo el liderazgo fue considerado como una habilidad innata, no adquirida, y conforme a ciertos rasgos de la personalidad de algunos individuos. Las investigaciones han demostrado que determinadas circunstancias favorecen el desarrollo de estas habilidades en algunos sujetos. Según esto, al líder lo hacen también las situaciones, por lo tanto, los estilos de liderazgo deben ser acordes con las circunstancias, puesto que dirige a personas y éstos no son todos

¹ W.J.H; Sprott. (1973) “Psicología y Sociología del líder” Paidós. México. p.10

iguales; las organizaciones tienen patrones de dirección determinadas de acuerdo a su cultura, valores de los altos directivos, con actitudes predominantes y derivadas de las presiones sociales o de la frustración individual, que no favorecen la productividad. **“Líder es un requerimiento cultural de toda organización que se desarrolla y consolida mediante el uso inteligente y consiente de una serie de facultades de pensamiento, imaginación, interacción social, igualitaria, trabajo en equipo y persuasión”**²; por lo anterior, el liderazgo debe ser circunstancial, para ello se requiere de capacidad y habilidades que permitan al líder evaluar las situaciones particulares para variar su estilo de liderazgo es decir, no se debe ser estático.

No obstante, los líderes que son democráticos, generalmente tienen más aceptación, lo que les permite más efectividad, sin descartar por ello que en algunas ocasiones, debido a la situación, si no ejercen un liderazgo “autócrata” pueden ser rebasados. **“Líder es quien tiene la habilidad de motivar e inspirar a sus subalternos”**³; este tema es de vital importancia para el éxito del administrador o de cualquier persona que ejerza la autoridad, es tan antiguo que desde los filósofos griegos hasta la actualidad, pasando por los pensadores de la Edad Media y del Renacimiento, ha sido estudiado.

1.3 Breve reseña histórica sobre el liderazgo.

El concepto de liderazgo pasa por una importante transición; en las prostimerías de la Edad Media se publica un libro polémico y desafiante, EL PRINCIPE por Nicolás Maquiavelo (1469 a 1527) que no sólo describe los caminos tortuosos del poder, sino también las conductas del gobernante que quiere afirmarse y defender su status a toda costa.

² Ibíd. p.11

³ Gobierno del Edo. de Michoacán, (1990) “Curso de Liderazgo” México. p.20

Maquiavelo es un observador brillante, pero no un investigador; intuitivo, pero no analista científico, es por eso que en tanto prevaleció el concepto sacralizado del poder, no se daban las condiciones mínimas para una investigación científica del tema.

Solo 100 años después de la Revolución Francesa, a fines del siglo XIX, pudo existir el clima propicio para emprender la tarea. Curiosamente dicho estudio no tomó como objetivo ninguna de las tres instituciones tradicionales de poder: Nobleza, iglesia y ejército, tal vez porque aún no se desembarazaba por completo de las concepciones sacrales tradicionales y conservaba rescoldos del tabú. Pero la institución que se prestó al estudio del liderazgo fue la empresa, en cuanto más profana y laica; allí la relación de poder no nacía si el individuo no lo aceptaba con libertad fue en Estados Unidos un país moderno y liberal, la cuna de estas importantes investigaciones.

Durante la Primera Guerra Mundial los psicólogos de la armada estadounidense trataron de encontrar métodos útiles y eficaces en la selección de hombres adecuados para ocupar puestos de mando, dando lugar a que en la posguerra los investigadores enfocaran sus estudios a la identificación de los rasgos que caracterizan a los líderes. La comprensión del liderazgo mediante ciertos rasgos que diferenciaran al individuo con aptitud de líder parecía algo lógico, pues finalmente, podría pensarse, algunas características relevantes podrían estar presentes en un líder efectivo que lo hiciese diferente de aquellos que carecieran de habilidad para actuar como líderes. Este enfoque es bastante similar a la concepción aristotélica que consideraba que sólo algunos hombres, por características derivadas de su nacimiento o cultivadas en el seno familiar, podían ser buenos dirigentes.

El estudio de rasgos internos y externos que pudiesen explicar la capacidad de liderazgo llevó a considerar varios aspectos, tales como: características físicas (peso, estatura, apariencia, energía), características de la personalidad (originalidad, extroversión, carácter), habilidades y aptitudes (inteligencia, conocimientos, competencia técnica) así como factores sociales (habilidad para relacionarse con otros, posición económica).

Después de revisar los estudios previos, que no había rasgos que diferenciaron consistentemente a los líderes de los no líderes. Sin embargo, los estudios de los rasgos individuales para determinar la habilidad para ejercer liderazgo, si bien presentaban relaciones débiles entre las características del individuo y su capacidad como líder, sugerían que las particularidades que podían considerarse exitosas en su desempeño variaban dependiendo de las situaciones. Para hacer una historia completa habría que enumerar muchas teorías; pero sólo se habla de las que han tenido más impacto.

1.4 Principales teorías de la Administración.

Frederick Taylor - Al dirigente le corresponde satisfacer las necesidades de la organización y no las de los individuos. Su principal compromiso es el rendimiento del personal para alcanzar las metas de la institución. Los trabajadores son simples instrumentos, que deben adaptarse a la empresa, y no ésta quien debe amoldarse a los empleados. A base de estudios de los “tiempos y movimientos” requeridos por cada puesto de trabajo, Taylor pretendió convertir a cada trabajador en una pequeña máquina de eficiencia. Su teoría se conoce como la “Escuela de la Administración Científica”

Henri Fayol - Atribuyó sus logros a la aplicación consecuente y sistemática, en la administración, de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables que la experiencia humana, a lo largo de los siglos, había logrado y que él sintetizó y aplicó en forma científica. Abordó la misma problemática de Taylor

pero la desarrolló en dirección general hacia abajo; percibió que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los altos cargos administrativos.

Elton Mayo - Sus estudios sobre el personal de la empresa Western Electric, demostraron la importancia de los factores psicológicos y sociales; la consecuente necesidad de que los directivos se ocupen de los problemas humanos:

Necesidades, actitudes, sentimientos y aspiraciones del personal dentro de la empresa. La función del dirigente es facilitar el trabajo de sus subalternos y crearles oportunidades de crecimiento para su desarrollo personal. El trabajador no es una máquina. Esta postura, que fue una reacción opuesta a los intentos cosificadores de Taylor, se conoce como la “Escuela de las Relaciones Humanas”.

Douglas Macgregor – Para él, las conductas de los directivos, pueden clasificarse con base en una de dos “Filosofías” llamadas en forma arbitraria: (Teoría X) y (Teoría Y). Según la primera, al trabajador no le gusta trabajar; se le debe ordenar; el patrón contrata a los empleados para que ejecuten, no para que piensen; el motivador principal de la mayoría es la retribución económica; hay que controlar y fiscalizar en forma minuciosa la conducta de todo el personal. En la teoría Y, al trabajador sí le gusta trabajar y tomar responsabilidades; hay que darle libertad de movimiento, hay que dejarle planear y decidir; el trabajo mismo es un motivador magnifico.

Según la primera, al trabajador no le gusta trabajar; se le debe ordenar; el patrón contrata a los empleados para que ejecuten, no para que piensen; el motivador principal de la mayoría es la retribución económica; hay que controlar y fiscalizar en forma minuciosa la conducta de todo el personal. Observa MacGregor que no es necesario hacerse consiente de estas teorías para ponerlas en práctica.

Y observamos nosotros que al lado de las Teorías “X” y “Y”, no podía faltar una “Teoría Z”, la cual en efecto fue inventada en forma posterior y es un intento de empaquetar y etiquetar la administración japonesa.

Rensis Likert – Elevó a cuatro las teorías, dentro de un sistema análogo al de MacGregor. El sistema 1 es autoritario y altamente estructurado, sistema 4 es democrático y flexible y los sistemas 2 – 3 son concebidos como sistemas intermedios y de transición hacia el sistema 4. Pero ni Taylor, MacGregor y Likert ofrecieron un profundo análisis de la relación del liderazgo. Por eso, aunque durante un tiempo tuvieron mucho crédito, ahora se ve que no fueron la última palabra. Tres parejas de norteamericanos sobresalen con teorías científicas analíticas de la relación líder- seguidor.

Robert Tannenbaum y Warren Schmidt - Estos autores distinguen en dos aspectos la actuación del líder: la conducta de tarea y la de relación; es decir, las planeaciones, intereses, actividades y preocupaciones de un jefe, además de dirigir a una tarea común, tienen por objeto a las personas del o de los equipos de trabajo, ya que no son máquinas, sino seres humanos con necesidades siempre cambiantes. El líder debe seleccionar un estilo tomando en cuenta a los subordinados y la situación en la que se encuentra y tanto el líder como aquellos, si bien, aconseja que al largo plazo debe tratarse de que el estilo de liderazgo se democratice, ya que ello permite elevar la moral del subordinado, obtener mayor calidad en las decisiones, promueve el trabajo en equipo, eleva la moral y ayuda a que el subordinado se desarrolle.

Robert Blake y Jane Mounon - Observaron que, si bien es cierto que la conducta de liderazgo consta de los dos factores señalados por Tannenbaum y Schmdit, no necesariamente el aumento de un tipo de conducta implica la disminución de la otra. Parece obvio que si la dirección implica el logro de objetivos (Metas) por

medio de personas, un dirigente debe interesarse por el trabajo (Tareas) y por las relaciones humanas. Dicho de otro modo, los dos factores no constituyen dos variables dependientes, sino independientes de acuerdo con esto, su representación gráfica no es el paralelogramo de la proporcionalidad inversa, sino las coordenadas.

Paul Hersy y Kenneth Blanchard - Desarrollaron otro modelo de liderazgo, en el cual señalan que los líderes deben actuar de acuerdo con el grado de madurez del subordinado. Las conductas básicas del líder son: **orientación a las tareas y a las relaciones**. Sostienen que la capacidad del líder para ajustar su estilo al grado de madurez del subordinado lo convierte en un dirigente efectivo. Así, el estilo o comportamiento del líder y la madurez del subordinado, son las dos dimensiones que componen su modelo.

Definen el comportamiento orientado a la tarea como el grado en que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo; explicar las actividades que cada uno debe realizar cuándo, cómo y dónde deben realizarse las tareas; caracterizado por el empeño de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación logrando formas para conseguir la realización de los trabajos.

Las teorías tienen carácter universal, razón por la cual podemos decir que todos los seres humanos vivimos en comunidad, es decir, somos seres sociales e interdependientes. ***“El hecho de ejercer influencia interpersonal en una situación y dirigida a través de un proceso de comunicación, a la obtención de una meta o metas especializadas”***⁴; se logran los objetivos propuestos en toda organización.

⁴ Hersey, P. (1981) “Estilo eficaz de dirigir” Prentice-Hall Inc. México. p.13

1.5 Autores mexicanos representativos en la teoría administrativa.

Los principios administrativos están basados en una forma global, razón por la cual se puede hablar de que existe una ciencia administrativa en México. La administración forma parte de la tecnología de cada organización, y ésta ha desarrollado sus procedimientos de trabajo en las diferentes áreas funcionales.

El primer teórico de la administración en México es el maestro Agustín Reyes Ponce - Define a la administración como *“El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social”*, consistiendo en la previsión, planeación, organización, integración, dirección, y control.

Entre los autores mexicanos más sobresalientes y conocidos son:

Isaac Guzmán Valdivia, (La administración es una ciencia normativa de la dirección de los grupos humanos).

José Antonio Fernández Arena, (Rompió con los esquemas tradicionales tanto de los estudios de administración con la implantación del sistema modular, como del proceso administrativo, al que divide en tres partes: Planeación, Implementación y Control).

Miguel F. Duhalt Krauss, (Ha influido mucho en el medio y se considera un destacado autor de administración)

Francisco Laris Casillas, (Opera bajo el enfoque del proceso administrativo el que divide en: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control; a su vez las subdivide).

1.6 Antecedentes históricos de liderazgo

Los planteles educativos en México son el resultado del largo proceso de su historia; las instituciones, fueron impuestas al país en la época de su dependencia, y se adoptaron libremente los esquemas de las teorías norteamericanas adaptándolas a las necesidades y aplicándose a nuestra realidad. Es importante destacar que la educación en México ha pasado por etapas y cambios demasiado drásticos y sobresalientes. La historia siempre ha sido escrita por unos cuantos líderes los que han transformado al mundo, ya sea para bien o para mal, quienes han creado valores, iniciando religiones, revoluciones y hecatombes mundiales.

Las sociedades prehispánicas habían logrado una excelente organización social. El pueblo azteca vivía con reglas sociales bien reglamentadas por leyes, y dentro de ese régimen cada individuo tenía una función precisa que cumplir; el líder era considerado como el hombre más fuerte, elegido por su valentía y fortaleza; con la idea que el líder nace. **“ La preocupación por la educación no es reciente, pues ya nuestras grandes civilizaciones indígenas, entre ellas la mexicana, formaban, en instituciones educativa como los Telpochcalli y el Calmécac, a los hombres para que cumplieran satisfactoriamente las tareas que mejor convenían a la sociedad de la que formaban parte “**⁵; antiguamente cuando las fuertes barreras de las clases sociales hacían casi imposible que alguien se convirtiera en líder, para muchos resultaba claro que el liderazgo se heredaba ya que era común que surgieran de la misma familia. En la conquista los indios ya sabían leer, escribir, cantar y algo de latín. Pero cuando las órdenes religiosas entraron en decadencia fueron desapareciendo muchas escuelas que existían en los Conventos, los españoles se revelaban manifestando que los indígenas solo tenían derecho a saber la doctrina católica; ya que al crear líderes de calidad podríamos tener una nación con principios exitosos.

⁵ Bolaños, M. (1981) “Los orígenes de la educación pública en México” UPN. (1994). “Formación docente, escuela y proyectos educativos 1857-1949”. Antología Básica. México. p. 27

“La conquista española destruyó nuestros Estados indígenas y para lograrlo impuso una nueva educación, aunque está no respondió cabalmente a la política del Estado español, sino a los intereses de la iglesia católica “⁶

en esta etapa se destruyó casi completamente la organización social indígena y se impuso el régimen colonial, cuyas instituciones, aplicadas a nuestro país.

Las autoridades coloniales eran líderes que se reelegían ellos mismos y lo que manifestaran siempre eran ordenes para sus subordinados los más importantes fueron el Virrey, la audiencia, los ayuntamientos y la Iglesia. Las características fundamentales del régimen Virreinal fueron:

La dependencia política,

la desigualdad social, educativa

y la legislación económica , favoreciendo sólo a los sectores privilegiados.

Los mexicanos descontentos con el régimen Colonial, e influidos por las ideas modernas, trataron de lograr, desde principios del siglo XIX, la libertad del país y el imperio de la justicia. En 1808 se hizo un esfuerzo para conseguir pacíficamente que la Nueva España fuera autónoma; pero este intento fracasó. Pero el movimiento armado iniciado en 1810 por los insurgentes quería, sobre todo, terminar con la dependencia política y hacer de México un Estado nacional moderno donde hubiera igualdad social, libertad económica y una educación para los individuos. Cuando se derrumbó la aristocracia se hizo obvio que los líderes provenían de todos los estatus sociales.

Ya independiente México, las libertades buscadas por los insurgentes se expresaron en la Constitución de 1824, primera ley fundamental que, si bien por corto tiempo, rigió en el territorio mexicano. ***“Nada es más importante para el Estado que la institución de la niñez y juventud. Ella es la base sobre la cual descansan las instituciones sociales “***⁷ ; a mediados del siglo XIX, los liberales

⁶ Ibíd. p. 27

⁷ Ibíd. p. 30

se empeñaron en nuevo esfuerzo para dotar a México de instituciones educativas verdaderamente modernas, democráticas y más adecuadas al país, y se elaboró la Constitución de 1857, ésta suprimía los privilegios, los conservadores, unidos al alto clero y a los militares. En esta época los líderes que manejaban la educación eran las personas más cultas.

Durante el régimen de Porfirio Díaz, la Constitución sólo existió en teoría; pero México progresó materialmente aunque en forma desequilibrada: La desigualdad produjo una organización social injusta y una economía benéfica sólo para sectores limitados. La Revolución Mexicana, después de larga lucha para destruir la organización social establecida bajo el gobierno de Díaz, dio origen de otra Constitución, la de 1917, que completando los ideales de la de 1857, trata de lograr para México un régimen de verdadera democracia y justicia social.

Todo el pasado, presente y futuro está en manos de los líderes estos han fracasado en sus intentos por superar, con un ambiente de confianza, lograr una auténtica democracia, escuchar al pueblo a través de una genuina consulta popular, elevar el nivel de los mexicanos.

1.7 Marco legal de la educación en México.

Es el artículo 3° constitucional el que, recogiendo los resultados de una lucha junto con las aspiraciones de un pueblo, fija las bases de la educación en México, constituye, por tanto, la base legal de la educación que se imparte en la República Mexicana, estableciendo con toda precisión los principios, los propósitos y las condiciones que debe poseer a partir de los siguientes años:

- 1917 - La educación en esta época era libre y laica, en los establecimientos oficiales, así como ninguna corporación religiosa podría establecer culto; y la educación primaria era gratuita. Sus líderes establecían órdenes convertidas en reglamentos.

- 1934 - El Estado impartía una educación socialista, se excluía toda doctrina religiosa. Se establecieron las bases para una educación primaria, secundaria y normal, cada Federación integro sus Planes y Programas como sus métodos de enseñanza de acuerdo a las necesidades del Estado; estipulando que la Educación primaria sería obligatoria y gratuita.
Los dirigentes principales eran las personas más sobresalientes para dirigir, se basan en una normatividad.
- 1946 - De acuerdo al artículo 24 que establece la libertad de creencias; fomentando la democracia en el aspecto social y cultural del Estado y los particulares podrían impartir educación en todos sus tipos y grados de acuerdo a la Ley estipulada. Los líderes son elegidos por el pueblo.
- 1980 - Se manifiesta que las Universidades y las demás instituciones a nivel superior tienen su propia autonomía, como la responsabilidad de gobernarse a si mismas. Los líderes de estas instituciones son personas que presentan el perfil académico para el puesto.
- 1992 - Se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia. La Federación, los Estados y los Municipios fijaran las aportaciones económicas correspondientes al servicio público. Los líderes tratan de satisfacer las necesidades de sus seguidores.

- 1993 - El Estado imparte educación preescolar, primaria y secundaria. La educación primaria y secundaria son obligatorias, no así el Ejecutivo Federal determina los Planes y Programas de Estudio en la educación primaria, secundaria y normal para toda la República Mexicana.

En el aspecto organizativo se sufre una crisis de un mal liderazgo que perjudica a los integrantes que conforman dicha estructura y se busca elevar la calidad de los líderes.

La Secretaría Pública la cual, tomando como base el Artículo 3° Constitucional texto en el que se establecen los fundamentos sobre los que se apoya la educación en el país de este documento se rescatan los propósitos que inspiran a la educación, enfocados específicamente hacia las relaciones interpersonales y las características específicas que debe tener son:

Integral - Porque tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano (intelectuales, artísticas y técnicas sociales).

Nacional - Fomentará el amor a la patria, fortaleciendo así la conciencia nacional, para conocer y comprender su historia y nuestras raíces, así como nuestros problemas económicos, sociales y políticos.

Democrática - Buscará implantar un sistema de vida que promueve el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo, sin distinción de raza, sexo, condición económica e ideología.

Laica - Basada en el artículo 24 constitucional, que establece la libertad de creencias, se mantendrá ajena a cualquier doctrina religiosa.

Científica - Se basará en los resultados del progreso científico y luchará contra la ignorancia y sus efectos: los fanatismos y los prejuicios.

Pacífica - Contribuirá a la mejor convivencia humana, fomentando el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia.

Promotora de la Justicia Social.- Fomentará ideales de fraternidad e igualdad de derechos entre todos los hombres, evitando privilegios de raza, de sectas, de sexos y de grupos.

Gratuita - Toda la educación que imparta el Estado será gratuita.

Obligatoria - La educación primaria y, a partir del 6 de marzo de 1993 con la modificación del artículo 3°, la educación secundaria serán obligatorias.

“En los textos constitucionales, la misión de la escuela es educar al pueblo, no sólo proporcionarle habilidades y destrezas y reproducir el conocimiento, sino educarlo en el sentido profundo de formar a una persona culta, apta para vivir en la sociedad y ser productiva “⁸ ; los líderes desean saber el porqué antes que el cómo, y esto ilustra una más de las diferencias claves entre líderes y directivos. La gratuidad y obligatoriedad de la educación primaria y secundaria constituyen no sólo un derecho, sino también una obligación, además de que con ambas se reafirmará el principio democrático de ofrecerla al pueblo sin ninguna distinción.

La educación es un servicio público y deberá cumplir con las características señaladas. El Congreso de la Unión es el encargado de unificar y coordinar la educación en toda la República, expedir las leyes que sean necesarias para fijar

⁸ Ornelas, C. (1995). “El sistema educativo nacional”. Fondo cultural económica, México. p.7

las aportaciones económicas que el servicio requiere así como distribuir adecuadamente la función educativa entre la Federación, los estados y los municipios, y señalar las sanciones que se aplicarán a los funcionarios que no cumplan o no hagan cumplir estas disposiciones, lo mismo que a todos los que las infrinjan.

Actualmente el Artículo 3° Constitucional nos rige: La educación que imparta el Estado, Federación, Estados, Municipios, tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en el a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia, será de carácter obligatorio, gratuita y laica. ***“Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando.... el aprecio por la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción de interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres evitando los privilegios. “⁹*** ; el hombre tiene el derecho a educarse para participar con acierto en la marcha de la humanidad. Nadie debe ser marginado y nadie debe excluirse de la responsabilidad de prepararse para tomar parte en las decisiones del mundo que desea forjar.

Educarse es comprometerse a ser depositario de los bienes y valores de la humanidad; es reflexionar acerca de los problemas que afectan al hombre; es formarse un juicio crítico para enmendar errores; es participar con conciencia en las obras que enaltecen el espíritu humano. El marco normativo de la Educación Pública en México fue promulgado en 1896 con el reglamento interior de las escuelas nacionales de enseñanza primaria, que mencionaba por primera vez el Ministro de Instrucción Pública.

⁹ S.E.P. (1993) “Artículo 3° Constitucional y Ley General de Educación” México. p. 49

La palabra norma se refiere a toda regla de comportamiento sea obligatoria o no, en su sentido restringido se caracteriza por imponer deberes y derechos, como un conjunto de leyes, planes, programas, presupuestos, reglamentos, decretos y circulares que regulan la función educativa pública en su aspecto legislativo, administrativo, financiero económico y pedagógico.

En la década de los noventa, en México la función educativa se empieza a redimensionarse para adecuar sus respuestas a las necesidades de una sociedad que busca modernizarse, de este modo, la escuela como institución educativa se integra a la dinámica de cambio. En el proyecto principal de Educación; se menciona que al mismo tiempo que los directores escolares deben propiciar el trabajo en equipo y fortalecer la participación de los docentes, también debe asumir su cargo no únicamente como una etapa dentro de una carrera funcionaria, sino como una posición moral, intelectual y funcional desde la cual tiene la posibilidad de conducir un establecimiento y de imprimirle una dirección.

En otras palabras, más que trámites administrativos de escuela se requiere de líderes capaces de crear las condiciones adecuadas de trabajo que permitan a la comunidad educativa dirigirse hacia el logro de los propósitos educativos. El papel de liderazgo que cobra la dirección es vital para construir el espíritu compartido de logro y para servir como eje de equilibrio entre la necesidad de realizar el trabajo y mantener la moral de sus compañeros de equipo en un nivel satisfactorio.

Para reglamentar, es decir para detallar y precisar lo que el artículo 3° constitucional señala, se publicó la Ley General de Educación. Siendo publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993. La Ley General de Educación es un documento de consenso entre todos los sectores sociales interesados en la educación, forjando compromisos, principios y anhelos educativos que los mexicanos hemos encaminado a través de nuestra historia.

Esta Ley contiene un marco jurídico actualizado en materia educativa, reconociendo y reafirmando que el maestro ha sido, es y deberá seguir siendo, promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo.

Libertad como motor de la transición, libertad que está dispuesta a vencer todos los obstáculos. Y la normatividad que atañe a la educación ratifica que el magisterio es protagonista en la formación de los niños y jóvenes. **“Artículo 2. La educación es un medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad; es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social”¹⁰** ; el perfil del actual líder revela a un ser humano que entiende el cambio que está ocurriendo, que sabe difícil de lograr, pero a pesar de ello, está convencido de su viabilidad, por tanto, promueve el ejercicio de la libertad como motor de la transición, libertad que está dispuesta a vencer todos los obstáculos

“Artículo 22. Las autoridades educativas, en sus respectivas competencias, revisarán permanentemente las disposiciones, los trámites y procedimientos, con objeto de simplificarlos, de reducir las cargas administrativas de los maestros, de alcanzar más horas efectivas de clase y, en general, de lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia y de manera más eficiente. En las actividades de supervisión las autoridades educativas darán preferencia, respecto de los aspectos administrativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente”¹¹ ; es un proceso de mejoramiento de la calidad, el papel del director es fundamental y se exige de él una función muy diferente de la que usualmente desarrolla el director en las escuelas, debe estar

¹⁰ Ibíd. p.4

¹¹ Ibíd. p.62

basado en la experiencia y en la convicción personales, y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango.

Pero nos encontramos que un director no se hace responsable de la calidad educativa de su escuela, ni mucho menos ejerce un liderazgo participativo, este director no tiene disposición en el trabajo, es negativo es antisociable, no es responsable, no es innovador es completamente tradicionalista. **“ La función de un directivo de educación debe ser la de un gran líder para el cambio social, para el progreso económico de su comunidad y en formar hombres y mujeres capaces de desear triunfar ; no el buscar la formación de hombres y mujeres condenados al fracaso, a la mediocridad ”¹²** ; en nuestro país, en el Plan de Desarrollo Educativo (1995-2000) se señala que los directores son clave para ayudar a corregir los factores que limitan el desarrollo escolar y reforzar los que lo alientan.

Además de que los directores, pueden contribuir a fortalecer el trabajo docente y la capacidad para tomar de manera colegiada decisiones pedagógicas así como organizativas que respondan a las necesidades de los alumnos y a las características de la comunidad. Es indispensable que las condiciones jerárquicas, de trabajo aislado e individualista en que laboran los profesores en los Centros de Trabajo, cambien por condiciones que induzcan al personal docente hacia el trabajo integrado y colectivo. De ahí que el ejercicio del liderazgo del director cobre vital importancia para generar un ambiente adecuado de trabajo que motive a los profesores a organizarse y a trabajar conjuntamente alrededor de propósitos claros, precisos y sobre todo compartidos por todos ellos.

¹² Guiomar, N, (1998) “Nuevas propuestas para la gestión educativa”. Biblioteca del Normalista. México. p.97

1.8 El director como administrador.

Los directores escolares aparecen como responsables inmediatos para administrar el Servicio Educativo conforme a lineamientos y disposiciones establecidas por la Secretaría de Educación Pública. **“ El director del plantel de educación primaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública”** ¹³ ; por lo tanto, es necesario analizar hasta dónde la presencia de estos elementos impide la práctica de acciones de la gestión directiva; mismas que se basan en un enfoque humanista que pretende la eficacia de los participantes de un colectivo escolar a través del estímulo de un ambiente agradable de trabajo, y con la finalidad de la comunicación abierta y de la autoridad democrática. El mejorar la educación pasa, como línea prioritaria de acción, por la reconstrucción de las escuelas como organizaciones educativas y como lugares de formación e innovación no sólo para los alumnos, sino también para los propios profesores.

El director de una escuela es el elemento clave en un proceso de búsqueda de la calidad educativa. Si la dirección de una escuela no está involucrada y comprometida con el propósito de mejorar el funcionamiento del plantel educativo, es muy difícil que ésta mejore. **“En este sentido debemos insistir en la necesidad de fomentar las condiciones de liderazgo en el aula, en la dirección, en la supervisión, en la conducción superior de la educación “** ¹⁴; la responsabilidad del mejoramiento es la otra cara de la moneda, se refiere a la necesidad de dar los pasos necesarios para ir logrando estándares de comportamiento y niveles de logro cada vez más altos.

¹³ S.E.P. (1996) “Manual del Director del plantel de Educación Primaria” México. p.11

¹⁴ *Ibíd.* p.9

La teoría de la calidad total en administración estima que un director debe dedicar la mitad de su tiempo a la responsabilidad del mejoramiento. Cuyo propósito deriva en el control de actividades del personal de una Institución, en su cumplimiento respecto al trabajo establecido, en la presencia de una autoridad de supervisión. ***“La premisa principal es que son los líderes, los individuos, los que crean la excelencia en las organizaciones, y no viceversa; que las organizaciones sean las creadoras de personas excelentes. Son seis las actitudes que requiere un líder para generar un ambiente que produzca resultados de excelencia en cualquier organización, incluidas las escuelas. Estas son: revelaciones o intuiciones creativas, sensibilidad, visión, versatilidad, enfoque y paciencia. La vinculación de estas actitudes desarrollará la generación de la excelencia que permita satisfacer las necesidades y cumplir los objetivos de toda organización “¹⁵ ; las exigencias sobre el papel del director en un proceso de búsqueda de superar su cargo son muy diferentes a la forma en la que estamos acostumbrados a entender el papel directivo, ya que debe convertirse en un líder que impulsa y estimula un proceso de mejoramiento continuo.***

A través de la investigación sistemática se ha comprobado que las principales capacidades y habilidades de un líder se pueden aprender demostrando que la educación es mucho más importante que el don natural, siempre y cuando el involucrado esté dispuesto a pagar el precio por el sacrificio cognoscitivo que esto significa, el costo del cambio de hábitos y de incorporar nuevas conductas a su personalidad; se ha pensado por tradición que solamente es líder aquel que está en la cumbre.

Es indiscutible que quien ostenta la máxima jerarquía en cualquier tipo de organización es el líder máximo, pero se ve obligado a delegar su liderazgo en otros subalternos, quienes a su vez, dependiendo del tamaño de la organización,

¹⁵ S.E.P (2000). “Antología de gestión educativa” México. p.12

se verán obligados a delegar parte de su liderazgo, ya que dirigir significa fundamentalmente hacer a través de los demás, lo cual se traduce en que cualquiera que tenga subordinados adquiere la condición de líder.

Un conjunto de individuos reunidos para llevar a cabo una serie de tareas o para lograr un objetivo tienen propósitos mutuamente dependientes pero con la finalidad de lograr unidos el éxito y para que un equipo de trabajo sobreviva y funcione es necesario que se den las siguientes condiciones: Metas comunes, Liderazgo, Interacción e involucración de todos los miembros, Preservación de la autoestima individual, Comunicaciones abiertas, Poder dentro del grupo para tomar decisiones, Atención al proceso y el contenido, Confianza mutua, Respeto por las diferencias y Resolución constructiva de los conflictos. El desempeño de un equipo tiene dos dimensiones importantes las actividades y el efecto social ya que los líderes grupales obtienen grandes beneficios cuando consideran regularmente las necesidades laborales como las sociales del grupo, cuando se manejan bien las relaciones los integrantes adquieren un sentimiento de pertenencia y compromiso.

Deben tener suficiente sensibilidad en cuanto a preservar la dignidad individual, capitalizar las diferencias y no forzar actitudes uniformes, reconocer las diferencias individuales y motivar al grupo a satisfacer cuantas necesidades individuales sean posibles con la finalidad principal de obtener las metas propuestas. El liderazgo en las escuelas es una labor difícil que requiere mucho compromiso por parte del directivo, pues impone la necesidad de dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conduciéndose con convicción, manejando cierta capacidad, en un ambiente de armonía con cierta participación comprometida.

El directivo es un agente de apoyo a la escuela, su principal función es colaborar en el mejoramiento de los procesos y resultados escolares, su reto es tratar de dirigir al mayor número de personas del colectivo escolar, para que consigan determinados objetivos educativos en un esfuerzo conjunto y de colaboración.

Uno de los aspectos más complejos y estudiados es el liderazgo que se ejerce en las organizaciones y en las escuelas, por ello ha sido un tema de múltiples investigaciones desde hace varios años.

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. El desarrollo de teorías y tipologías para interpretar el liderazgo es un proceso que ha avanzado junto con el estudio de los individuos y los grupos dentro de los ámbitos organizacionales; se considera que en todo proceso grupal, un aspecto fundamental que nos parece debe ser componente esencial de la conducta de los líderes ante cualquier grupo.

La sociedad actualmente está atravesando por una crisis de valores, misma que se ve reflejada en la cotidianidad de todos los sujetos; generando situaciones de violencia, desigualdad, injusticias, corrupción y desintegración familiar; es importante que el líder exprese a través de su conducta, valores que contribuyan a fortalecer la moral de sus seguidores y de las personas que le rodean. Es por eso que el líder debe tener una sólida formación moral y ética para que a su vez pueda reflejar a las personas que colaboran con él, brindándoles la posibilidad de reflexionar sobre su conducta y los valores que ella expresa y porque no, generar los espacios y la oportunidad para que sus subordinados puedan evaluar sus conductas, que aprendan a ser autocríticos para ser mejores personas.

Apartado II

El liderazgo que se ejerce en las escuelas
primarias públicas

Apartado II

El liderazgo que se ejerce en las escuelas primarias públicas

2.1 Influencia del directivo para aplicar el liderazgo

Entre los temas relativos al ambiente, el de la naturaleza y efectos del liderazgo ha sido uno de los más estudiados; es uno de los tópicos más manejados en la actualidad, pero cuando se quieren realizar cambios de la envergadura de los necesarios para gestionar la calidad, disponer de directivos que además sean líderes es una imperiosa necesidad. El ejercicio del liderazgo en las escuelas influye en su ambiente de manera notable, este ha sido generalmente conceptualizado desde dos perspectivas: como propiedad de un individuo o de un grupo a partir de la primera, se analiza en términos de personalidad o características del medio social del líder.

Históricamente, ésta es la posición que se ha explotado más, pero la que tiene limitaciones más drásticas; no se conoce ningún caso en el que un sistema de gestión de la calidad haya triunfado sin la existencia de un manifiesto liderazgo del equipo de dirección, y ello es así porque la calidad total alcanza la categoría de elemento estratégico. Gran parte de las actividades que se realizan a lo largo de la vida son efectuadas en pequeños o grandes grupos como pueden ser la familia, los amigos, la escuela y el trabajo; estos se pueden considerar como espacios intermedios entre el individuo y la sociedad, es decir, el sujeto se va integrando en forma paulatina a los diversos grupos de la sociedad. ***“Un grupo es cierto número de personas con intereses comunes que actúan unas sobre otras, tienen el sentido de su comunidad y participan juntos”***¹⁶.

En la sociedad se dan dos formas de trabajo: la individual y la colectiva. La primera se resalta que existen sujetos los cuales trabajan solos, puesto que de

¹⁶ Adorno, T. (1969) “La sociedad: Lecciones de Sociología”. Proteo. Buenos Aires. p.189

alguna manera cubren las características que se requieren para efectuar una labor en la que individualmente se asume la responsabilidad total. La segunda forma es el trabajo colectivo, este tiende a ser más complejo ya que hay que organizar, cooperar y tolerarse entre sí, entre todas las personas que lo integran; además hay que considerar que no siempre se tiene la misma disposición puesto que hay personas que tienen una personalidad desequilibrada y no se integran fácilmente al trabajo grupal.

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

Líder es aquella persona que es capaz de influir en el comportamiento de un grupo induciendo el desempeño necesario para la consecución de los objetivos. Dicho de otra forma, líder es la persona que consigue que los demás hagan lo que él quiere que hagan, sin recurrir obligatoriamente a ningún tipo de sanción formal por parte de la jerarquía de la organización; consigue aunar y hacer compatibles los intereses y capacidades individuales de la manera que mejor contribuyan a conseguir los objetivos. El líder fomenta el compromiso hacia un objetivo común; para ello ha de tener clara la visión de futuro y contar con las habilidades precisas para comunicarla a sus colaboradores.

Actualmente se considera que la calidad de la Educación Primaria debe generarse en el seno del Centro Escolar con el involucramiento de todos los agentes implicados; uno de ellos el director escolar es un elemento clave como líder es

emprendedor y sabe improvisar para responder a situaciones especiales, en convivencia con la estructura organizativa del plantel educativo, impulsa y estimula un proceso de mejoramiento continuo, por tanto su papel es decisivo en el momento de considerar los logros alcanzados por la organización escolar.

2.2 Actividades del directivo escolar.

Administrador - En la Planeación * Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentados por los profesores de grupo. * Prever las necesidades anuales de recursos humanos y materiales de la escuela. * Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación, ampliación o sustitución que requiera la escuela. * Integrar y remitir la información que requiera la Dirección Operativa a la que pertenezca.

En lo Técnico- pedagógico * Supervisar el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo al Plan y Programas establecido por la Secretaría de Educación Pública.

En la Organización Escolar * Integrar anualmente el Consejo. Técnico Consultivo. * Convocar a la Asociación de Padres de Familia. * Mensualmente organizar las reuniones de Consejo Técnico Consultivo.

En control Escolar * Organizar, dirigir y vigilar la operación de los procesos de inscripción, reinscripción y acreditación que se realiza de acuerdo al calendario escolar.

Asesor – Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los Planes y Programas de Estudio, ubicar al personal docente en el diseño de los instrumentos de evaluación que se ajusten al programa, motivar al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales didácticos e instalaciones.

Líder – Ejercer un liderazgo que sea capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones con los educandos, maestros, empleados, autoridades escolares y demás miembros de la comunidad escolar; capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad educativa. **“Las funciones que debe realizar un director de Escuela Primaria son múltiples: Administrador del plantel, Asesor Técnico Pedagógico, Líder de la Comunidad Educativa dentro en la que se encuentra inmerso”**¹⁷ ; esta última responsabilidad citada, hoy en día implica que el director debe realizar tareas muy diferentes a las de vigilancia y control que usualmente había desarrollado, debe practicar un liderazgo capaz de establecer las condiciones de trabajo que permitan lograr la armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar para regular, optimizar y garantizar el cumplimiento de los objetivos educativos.

2.3 Estrategias directivas

Para elevar la calidad directiva requiere un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en la convicción personal, no necesariamente en la escolaridad, edad o rango. Logra más con el ejemplo de su coherencia de vida con los valores que proclama y con su consistencia que con la autoridad que procede de su nombramiento. El director debe ser el primero y el mayormente comprometido con el propósito de mejorar su desempeño, esto significa que el director de una escuela es el responsable de la calidad educativa de su plantel educativo. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de eficiencia; juega un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia, es decir es un animador de la comunidad escolar.

También debe comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor. El director no puede limitar su función al papeleo administrativo y a las relaciones con

¹⁷ Schmelkes, S. (1995). “Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas” Biblioteca para la actualización del maestro. México, p.67

el sistema educativo más amplio, con las autoridades de la comunidad, tiene que conocer a fondo todos los procesos importantes que ocurren en la escuela así como involucrarse de lleno en cada uno de ellos. Debe reunirse con los maestros, entrar al aula, conversar con los padres de familia; entender los problemas de los alumnos y lo más importante le corresponde a él la difícil tarea de ser el motor principal de un proceso mediante el cual la escuela logre niveles de resultados cada vez mejores y más acordes con las necesidades de los beneficiarios. Para ello este proceso requiere constancia por parte de la autoridad. ***“En una escuela, quizá más que en ningún otro tipo de organización, los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones entre las personas”***¹⁸

El director tiene que ser capaz de desarrollar un plan, explicárselo a los maestros, entusiasmarlos para que ayuden, a realizarlo, pero al mismo tiempo mantener una presión coherente y constante sobre la escuela para que el plan se lleve a cabo. El móvil fundamental del director, más que de ningún otro miembro del personal, es satisfacer cada vez mejor las necesidades de los beneficiarios de la escuela. El directivo que realiza cambios gestivos en su escuela tiene que controlar la dura rutina, la burocratización, los “usos y costumbres”, mecanismos de control flexibles e incluso abiertos abusos de poder.

Asimismo, se hace evidente que los dispositivos de inspección son más visibles cuando un actor social (el director) trata de escapar de ellos que cuando no hay esfuerzo alguno por modificar las fronteras de dicha vigilancia. Puede lograr que el trabajo en la institución educativa sea fructífero y llevadero si se interesa y entiende los problemas que enfrentan los docentes para desempeñarse frente al grupo, si los apoya y estimula a esforzarse, el trato que brinda es más como compañeros que como autoridad, siendo amable, cortés, sincero y demuestra con el ejemplo propio, más que con palabras, que las cosas dentro de la escuela

¹⁸ *Ibíd.* p. 68

pueden mejorar. Escapar del control organizacional implica, en esta perspectiva, el ejercicio de acción política, aunque está acotado por fuerzas supra-individuales, es una práctica que se materializa en una lucha entre actores específicos con creencias particulares que desarrollan estrategias y también decisiones.

“El papel del director es fundamental y decisivo para la comprensión de la micro política que existe en un plantel educativo. Las responsabilidades legales del director lo sitúan en una posición única de autocracia admitida y planea – organiza al plantel escolar, se convierte en la expresión de su autoridad “¹⁹ ; ya que el director es el centro principal de la actividad micro política en la escuela, pero las posibilidades de la dirección se realizan dentro de ciertas limitaciones específicas de un marco, una historia y un contexto particular. Como líder debe contar con una habilidad política y asumir estilos o aspectos que le apoyen en la tarea de organizar su plantel educativo. “El carácter y la calidad del director son, con mucho, las principales medida en que se alcanza esos objetivos “²⁰

El dirigir un plantel educativo implica todos los métodos, procedimientos de enseñanza, las relaciones con los padres de familia, la supervisión de los profesores y sus deberes son reconocidos como asuntos sobre los que debe decidir el director. Es evidente que quien funge como director de escuela hace frente a una serie de problemas para ejercer un liderazgo que logre la creación de un ambiente de trabajo que incida favorablemente en el buen funcionamiento del plantel, con respecto a las metas y objetivos de la organización escolar.

“Por una parte, el director se enfrentará con el problema de mantener el control, tanto en el sentido organizativo de asegurar la continuidad y la

¹⁹ S.E.P (2000). “Antología de gestión educativa”. México. p.79

²⁰ Stephen J. Ball (1989). “La política de liderazgo”. UPN (1994) “La gestión como quehacer escolar”. Antología Básica. México. p.117

supervivencia, como el sentido educacional, mediante la elaboración y la aplicación de una política “²¹ ; pues un líder debe atender una infinidad de actividades como son: la solidaridad, la cooperación, el entusiasmo, la comprensión y la responsabilidad.

El líder, en vez de ser un juez que inspecciona y evalúa a las personas, es un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos. El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos; indica rejugos de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas. Facilita a los miembros de su comunidad un ejercicio democrático en todas sus funciones, haciéndolo así porque conoce a fondo la normatividad que debe imperar en la ejecución de las acciones; el nuevo líder tiene el hábito de leer, escuchar y observar.

Posee una cultura de la comunicación social; da seguimiento a los hechos relevantes acaecidos en su comunidad, orientando al mismo tiempo, para fomentar la capacidad crítica de los autores, conoce instituciones similares a la suya, es capaz de comparar y reconocer los valores críticos que debe reforzar para colocar a su institución en los primeros lugares, fomentando siempre entre sus compañeros la mística de estos valores; tiene espíritu de servicio, por ende, estimula a otros líderes a ser cada vez mejores.

Sus actuaciones son confiables porque vive la nueva cultura del liderazgo, por sus principios y valores; armoniza con firmeza y concilia con valor. El líder del presente necesita ser creativo, es decir capaz de reconocer y actuar en consecuencia, identificando las necesidades así como las expectativas de la comunidad que dirige. Para que este líder pueda influir vitalmente en la institución, requiere, no sólo de una intensa motivación que le proporcione la satisfacción de

²¹ *Ibíd.* p. 118

lo que realiza, sino de una estimulación más profunda que vaya más allá de la lucha de intereses.

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

2.4 Estilos de liderazgo.

En la actual sociedad, la abundancia de información y la decepción en metas e ideologías por la cantidad de problemas no resueltos, determinan que las comunidades busquen precisar líderes con un nuevo estilo:

- ❖ Que den testimonio de la verdad.
- ❖ Que estén comprometidos con su comunidad.
- ❖ Que fundamenten sus acciones y decisiones en valores y principios.
- ❖ Que tengan fe en la misión a realizar y confianza en los demás.

- ❖ Que tengan un gran sentido humano.
- ❖ Que sepan escuchar y comunicar.
- ❖ Que propongan soluciones positivas y contribuyan con eficacia a su realización.

La dirección puede ser una tarea solitaria. Sin embargo, el grado de lo social invertido en la acción conjunta varía, según los estilos. Estos estilos exigen renunciar a lo interpersonal, mientras que otros se basan enteramente en ello y lo celebran. **“ La mayoría de los estilos de liderazgo exigen un mayor o menor grado de apoyo mutuo entre el líder y los que dirige, a medida que avanza el proceso de acción conjunta, el ajuste mutuo, los acuerdos y las negociaciones desempeñan todos un papel importante en el desarrollo de la relación social “**²²

Estos cuatro estilos están fundamentados en los tipos de ideales de Weber, en forma abstracta, recalando sus diferencias y principales características; los estilos se desarrollan en un vacío social; son al mismo tiempo el vehículo de la acción conjunta en la escuela. Los tres estilos principales son:

Estilo Interpersonal.- Es típico del director activo y visible, se pone énfasis en la interacción personal; el contacto cara a cara entre el director y su personal; hay una preferencia por las negociaciones así como con los acuerdos individuales, que en algunos aspectos se ajusta a una definición (profesional) de la relación profesor-director. Los miembros del personal son estimulados a considerarse profesionales autónomos cuyos problemas y quejas deben ser resueltos uno a uno con el director, el estilo interpersonal prefiere consultar a las personas más que realizar reuniones, para sondear las ideas, recogiendo opiniones.

²² Ibíd. p.119

Dicho estilo interpersonal se orienta hacia la informalidad en las relaciones y al uso de redes informales de comunicación o consulta. La fuerza de este director es su trato con el personal casi sin excepción, logrará todo lo que quiera hacer gracias a sus relaciones, no necesariamente con el personal en forma colectiva, sino individualmente. A cambio de indulgencias, estímulo y apoyo, el director espera lealtad.

Estos directivos con frecuencia reiteran al personal la importancia ante todo de llevar las quejas y protestas a ellos, el trabajo de la escuela se basa en el mantenimiento de esas relaciones; la infinidad de encuentros particulares manejando consultas personales entre el director y el personal permite el control organizativo mediante la satisfacción de necesidades individuales, basándose en la elaboración de políticas con metas firmes. Hay pocas reuniones, no se puede esperar que los de abajo tomen las decisiones; en una serie de aspectos, el director de estilo interpersonal forma parte del personal de la escuela en mucha mayor medida que en el caso de los otros estilos.

Estilo Administrativo.- Nos lleva a un terreno conceptual bien conocido por los sociólogos y los teóricos de la organización; el director se relaciona con el personal por mediación de este equipo en una estructura formal de reuniones y comités. Ambas responsabilidades estructuradas se esbozan sustentándose en una documentación escrita que especifica los términos de referencia de las tareas a desarrollar. Las responsabilidades de los miembros son fijados relativamente así como registrados públicamente, el funcionamiento de la escuela queda formalizado mediante tal documentación.

Es típico que la comunicación entre el personal y el director se realice de abajo arriba a través de la jerarquía de reuniones con el personal o de arriba abajo por anuncios formales o memorándums escritos. La administración puede ser empleada para alcanzar diferentes fines, Weber cuando escribió sobre el

desarrollo y la expansión de la burocracia, señalo que, si bien la burocracia normalmente acompañada a menudo favorecía el aumento de la democracia, la relación entre ambas no carece de ambigüedades. La burocracia es una forma de dominio; el director como persona puede ser considerado, liberal, abierto y demócrata, pero la administración como sistema no.

El director puede o no valorar los contactos sociales intensos con el personal, pero llevar la dirección administrativa no exige estrechas relaciones de trabajo con todo el personal. En el estilo administrativo, énfasis en el control de la organización se orienta hacia la posición más que hacia la persona. Weber afirma que la administración burocrática siempre tiende a ser una dirección de sesiones - secretas: en la medida que le es posible, oculta su conocimiento apoyándose en la acción crítica.

Estilo Político.- Existe un reconocimiento del desarrollo político como un elemento importante de la vida escolar, la respuesta a este registro puede ser la aceptación del proceso manejando la participación abierta, o su rechazo y el intento de eludir o desviar el proceso.

Estilo Antagónico y Autoritario.- El estilo antagónico, como el interpersonal, se basa principalmente en la conversación con el elemento básico de la política es, simplemente la conversación. El director antagónico estimula el debate público y es un destacado participante en él, encontramos que el director es necesariamente identificado con los temas e ideologías que propicia, sin embargo, los retos son una parte aceptada de la forma de proceso micro político engendrado por el estilo antagónico.

El estilo autoritario, el director no ofrece ninguna probabilidad de reconocer ideas e intereses rivales. Evita, impide o simplemente ignora la oposición; no se brindan oportunidades para la elaboración de ideas alternativas o la afirmación de intereses alternativos, fuera de los que el director define como legítimos. En verdad, el director autoritario puede apelar de hecho, al engaño consciente como método de control organizativo.

Dicho director parece sentir un horror casi patológico hacia el enfrentamiento, en esto pueden hallarse semejanzas con la conceptualización que hace Weber del líder patriarcal, cuya autoridad se basa en un sistema de normas inviolables y es considerada sagrada. Este estilo de dirección no se basa en ninguna separación de los aspectos formales e institucionales y los personales del rol de director. Su efecto, sin embargo, es una evidente frustración entre el personal así como la renuncia a entrar en un debate abierto por temor a las represalias o por creer que la oposición es inútil.

Estos estilos de liderazgo participativo exigen un mayor o menor grado de apoyo mutuo entre el líder y los que dirige, pero a medida que avanza el proceso de acción conjunta, el ajuste mutuo, los acuerdos y las negociaciones desempeñan todos un papel importante en el desarrollo de la relación social. Un estilo es un proceso activo, a diferencia de una teoría o filosofía del liderazgo, es un modo de poner en práctica el liderazgo dentro de la realidad social cotidiana de la escuela; evidentemente los directores varían:

- Algunos se adhieren vigorosamente y aún emocionalmente, a su estilo laboral, tienen un toque especial muy particular son sinceros con sus autoridades y personal.
- Otros adoptan la postura distante y cínica, en cuestiones laborales o en actividades escolares tanto con sus autoridades como su personal.

2.5 Falta de liderazgo en los directivos.

Cuando la autoridad no es aceptable, el personal manifiesta conflictos y las relaciones se muestran tensas, no habrá cooperación por parte de los miembros que constituyen los cimientos para que el Centro de Trabajo realice sus propósitos y metas en su ámbito laboral. Un directivo sin liderazgo no es capaz de desarrollar un Plan de Trabajo así como explicárselo a los profesores, entusiasmarlos para que cooperen en su elaboración y al mismo tiempo mantener una presión coherente encaminada a la realización del plan propuesto.

El director no busca que el docente esté orgulloso de su trabajo ya que la dirección debe comprender y actuar sobre los problemas que privan al profesor de la posibilidad de realizar su desempeño laboral con satisfacción. Sin embargo, existen directivos de escuela primaria que no reúnen las características del perfil que requiere el puesto que ejerce, carecen de experiencia, de juicio crítico y de iniciativa. Ya que la falta de emplear un buen liderazgo participativo trae como consecuencia una mala organización de la escuela el cual repercute en las actividades académicas y administrativas.

Es importante señalar que para tener éxito en la tarea administrativa es necesario mantener una real efectividad en la comunicación, apoyo y coordinación con la supervisión, porque la figura del director escolar es de vital trascendencia siempre y cuando éste desarrolle conscientemente su papel mostrando interés por organizar adecuadamente sus actividades en beneficio de la calidad educativa. La responsabilidad de la labor directiva implica estar atento a las necesidades que surgen en su escuela, de tipo Técnico Pedagógico, Social y Administrativamente, tal desarrollo de actividades permitirá el mejor progreso en la intervención de la solución de problemas educativos. ***“En toda organización escolar existe una jerarquía que prevalece en la existencia de propuestas***

que modifican las acciones de los integrantes y contribuyen a la eficacia y la eficiencia de la misma organización “²³

“Al frente de toda organización existe un responsable o líder encargado de guiar, integrar y controlar las acciones que realicen los integrantes de la misma “²⁴ ; el director ha de conocer el modo de facilitar la comunicación en su plantel educativo, ya que esto es uno de los aspectos fundamentales de su labor docente directiva mediante la participación y disposición colectiva de los docentes junto con su autoridad inmediata. Si existe un buen liderazgo participativo la interacción entre sus participantes del proceso educativo lograrán la aceptación de los propósitos propuestos, entonces habrá una excelente organización en la faena escolar, lo que implica fijar estrategias acordes a las necesidades particulares de cada plantel escolar.

Pero lo más importante es que le corresponde a él la difícil tarea de ser el motor principal de un proceso mediante el cual la escuela logra niveles de resultados cada vez mejores y cada vez más acordes con las necesidades de los beneficiarios **“ El establecimiento de acciones deberá partir de la realidad y con una visión a futuro, es decir, saber qué es lo que se quiere alcanzar, reflexionar sobre lo que se está haciendo y lo que se quiere hacer “²⁵** ; parte de las investigaciones que se han realizado para estudiar el liderazgo se han centrado en las características del líder, en un intento por identificar las que distinguen al **“buen líder”** . Estos hallazgos originaron indagar más sobre el liderazgo definiéndose como una relación entre el líder, sus seguidores y las características de la tarea y la situación. Debe tener presente el nivel de madurez de sus colaboradores y la situación contextual en que se encuentre , aspecto que maneja la teoría del liderazgo situacional. Por tanto, lo que se pretende es brindar

²³ S.E.P (1996) “Manual del Director del Plantel de Educación Primaria” . México. p. 86

²⁴ Serrano, M. (1978) “El placer y la norma en ciencias sociales” UPN (1994). “Institución Escolar”. Antología Básica. p.23

²⁵ S.E.P (1997) “Programa para el fortalecimiento de escuelas del Distrito Federal” México. p.8

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.

2.6 El liderazgo Transaccional y Transformacional

El impacto y la importancia del estilo de liderazgo del directivo ejercido en las escuelas se han demostrado en muchas investigaciones. Gran parte de los centros educativos considerados eficaces (es decir, que han logrado promover y obtener niveles elevados de calidad de enseñanza). Muchas de las características del liderazgo atribuidas a los directivos eficaces corresponden al “**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 motivan a las personas a que trabajen con ellos a fin de que se comprometan en su propio desarrollo y perfeccionamiento profesional.

En contraste con este estilo se encuentra el “**liderazgo transaccional**”, que 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 éstos en función del grado en el que han alcanzado los objetivos establecidos. Las formas tradicionales de administración educativa se identifican con el liderazgo transaccional; es decir ubican y reconocen la responsabilidad junto con la tarea que los profesores así como el personal de apoyo deben realizar para alcanzar ciertos resultados. Al mismo tiempo, los líderes transaccionales se dan cuenta de lo que sus colaboradores necesitan y desean,

se esfuerza por satisfacer esas necesidades; estos esfuerzos de la dirección motivan a los colaboradores a lograr objetivos previamente acordados a cambio de una recompensa o de evitar una sanción.

El liderazgo transaccional se manifiesta de dos formas:

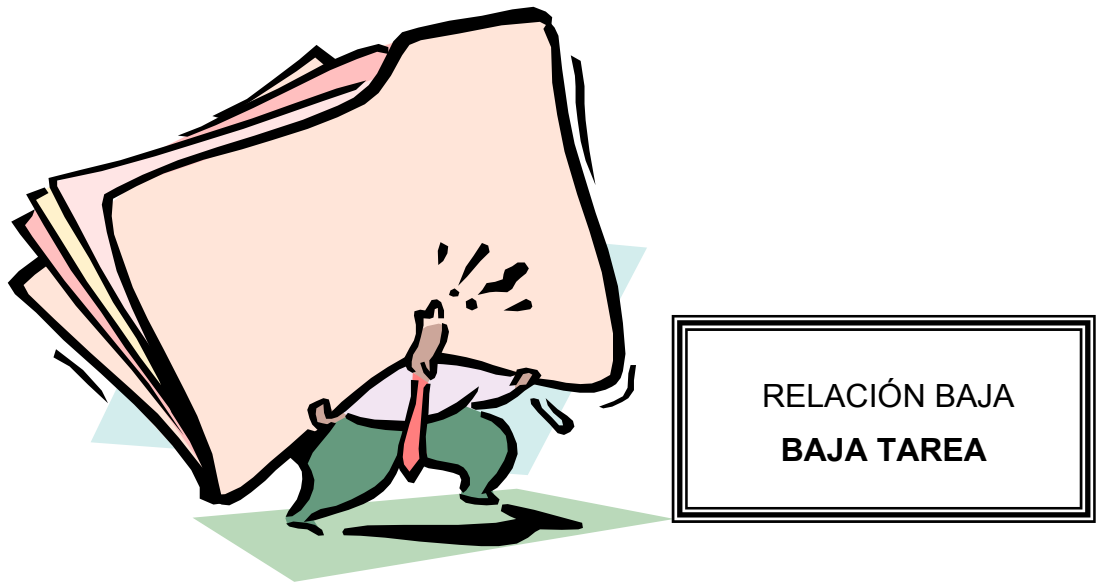
- ❖ Como esfuerzo eventual.- El directivo da o promete recompensas en función del esfuerzo realizado y el logro de tareas.
- ❖ Como castigo eventual.- Medida correctiva impuesta por el director cuando no se cumple con una tarea o no se alcanzan ciertos objetivos.

Un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir en líderes a sus profesores es un líder transformacional. Establece un proceso mediante el cual desarrolla los talentos, las capacidades y los conocimientos de éstos, con ello aumentan la posibilidad de que determinen su propia actuación. Un directivo con liderazgo transformacional tendrá mayor impacto en la eficacia del centro escolar que un directivo puramente transaccional, obtiene niveles óptimos de funcionamiento institucional. Un buen directivo será aquel capaz de moverse entre ambos estilos. El objetivo del liderazgo es mejorar el comportamiento del ser humano para acrecentar la calidad, eliminando las causas de las fallas y de los problemas, apoyando a las personas a que desarrollen con eficacia su trabajo. Para esto, es necesario que facilite su atención en el desempeño de sus trabajadores muy consistente, de manera que todo se haga de acuerdo a lo establecido y en beneficio principal de los educandos. Para ello, es esencial que esté en armonía con sus trabajadores. ***“La acción directiva ha de ser clave para lograr un clima de libertad, estimulante y dirigido que de pauta a cambios de conducta de los docentes donde manifiesten su interés por participar en la toma de decisiones “*** ²⁶ .

²⁶ Ander, E. (1991). “Administración de programas de trabajo social”. Humanitas. Argentina. p.52

2.7 Características de líder.

Se plantean los enfoques centrales: la orientación hacia las relaciones y la orientación hacia las tareas, como se muestra a continuación:



LIDERAZGO DE DELEGACIÓN

EL LÍDER DELEGA

Dejar que los demás hagan y decidan.

Orientar y sugerir.

Delegar tareas y autoridad.

Confianza mutua total.

Apoyo completo a iniciativas y decisiones.

**SUPERVISANDO EXCLUSIVAMENTE LOS
RESULTADOS.**



LIDERAZGO PARTICIPATIVO

**RELACIÓN ALTA
TAREA BAJA**

EL LÍDER HACE PARTICIPAR

**Énfasis en el otorgamiento de apoyo emocional
al colaborador o a la persona con la que se
colabora.**

La comunicación es entre ambas partes.

Aconseja, asesora.

Estimula el aprendizaje y el desarrollo.

Sugiere, orienta,

Procura establecer confianza mutua.

Interrelación humana y positiva.

Fomenta la creatividad.



LIDERAZGO PERSUASIVO

**RELACIÓN ALTA
TAREA ALTA**

EL LÍDER VENDE

Convence a sus seguidores para que compren el :

La supervisión que ejerce es moderada.

Coordina e integra los esfuerzos. Fomenta el trabajo en equipo.

Si existen dudas, demuestra y expone.

Fija y motiva a seguir objetivos y programas.

Establece comunicación abierta.

Proporciona apoyo emocional, reconocimiento y “caricias” psicológicas.



LIDERAZGO INFORMATIVO O DE DIRECCIÓN

**RELACIÓN BAJA
TAREA ALTA**

EL LÍDER ORDENA

Establece una comunicación unilateral

Determina los roles de los seguidores.

Marca:

**Una supervisión estrecha sobre
la ejecución de las tareas.**

Dirige, ordena, manda.

Fija normas y funciones.

Establece objetivos y estructura.

**Determina el cómo, cuando y dónde hacer
el trabajo.**

Comunicación en un solo sentido (informa).

**Los seguidores deben ejecutar según les ha
ordenado.**



LIDERAZGO INTERMEDIO

**MEDIANTE
ORIENTADO HACIA
LA TAREA Y HACIA
LA RELACIÓN**

LÍDER NORMATIVO

**Apegado a las normas, los reglamentos y los
estándares definidos.**

**Se interesa por lograr resultados hasta el punto
que no lo califiquen de ineficaz.**

**Las relaciones con sus colaboradores se
encuentran reguladas a través de reglamentos.**

**Utiliza comunicación formal e informal
no impone instrucciones, las negocia.**

Cabe señalar que un directivo por lo regular se conduce entre varios de estos estilos; es difícil encontrar un “**estilo puro**”. Sin embargo, los dirigentes poseen determinadas inclinaciones y presentan uno o dos estilos predominantes.

2.8 Liderazgo situacional

El enfoque del liderazgo situacional toma como fundamento las aportaciones basadas en el análisis de la situación. **Propone que no existen buenos o malos estilos para dirigir**, sino que todos pueden dar buenos resultados siempre y cuando se utilicen en la situación adecuada; entre más trate un dirigente de adaptar su estilo de liderazgo a una determinada situación y a las necesidades de sus subordinados, más efectivo será en alcanzar los fines personales y organizacionales. Este enfoque define el liderazgo 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.

El liderazgo es un proceso de interacción 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. Lo ideal sería que todos los colaboradores mostraran un nivel alto de madurez, los cuatro niveles de madurez son:

Madurez Baja - El colaborador que dice “**Ni quiero ni puedo**”.

(Motivación baja, Educación para el puesto baja, Experiencia baja y Responsabilidad baja).

* En el caso de esta persona, los cuatro componentes de la madurez se encuentran bajos.

Madurez Media Baja - **“No sé cómo hacerlo, pero dígame cómo y lo haré”.**

(Motivación alta, Educación para el puesto baja, Experiencia baja y responsabilidad alta).

* Esta persona carece de educación y experiencia en el puesto; sin embargo, manifiesta interés y responsabilidad para realizar la tarea.

Madurez Media Alta – **“Domino este trabajo, tengo mucho tiempo en él, pero me molesta que mis superiores no me reconozcan”.**

(Motivación baja, Educación para el puesto alta, Experiencia alta y Responsabilidad alta).

* En este caso, a pesar de un nivel alto de experiencia y educación, el nivel de motivación tiende a ser bajo, la responsabilidad podría descender si no se atiende el problema de la motivación.

Madurez Alta - **“No cambiaría este trabajo por nada, me gusta y sé como hacerlo”.**

(Motivación alta, Educación para el puesto alta, Experiencia alta y responsabilidad alta).

* Todos los elementos se encuentran altos.

Una vez considerado el nivel de madurez de la persona o del grupo, se determina el estilo de liderazgo más apropiado. El nivel de madurez de las personas no es un factor estático, sino cambiante y dinámico. El dirigente debe plantearse como meta mejorar el nivel de madurez de su grupo, lo cual se logrará en la medida en que el estilo de liderazgo vaya adaptándose a la conducta de los colaboradores. Este enfoque es sólo una guía para los líderes y hace hincapié en la necesidad de adecuar su estilo a las características de sus colaboradores; sin embargo, la complejidad de las acciones directivas demanda que el modelo sea tomando con

cautela y flexibilidad, debido a la importancia del líder en el clima escolar, es recomendable que los directivos evalúen periódicamente sus formas y estilos de trabajar, para obtener mejores resultados en sus grupos. También es importante señalar que la escuela se constituye como el lugar de trabajo para directores y docentes pero hace falta que éstos se identifiquen plenamente como miembros de esa comunidad en la que su actuación tenderá siempre al mejoramiento.

2.9 El liderazgo que se ejerce en las escuelas primarias.

En una escuela lo que influye es el ambiente que se palpa de acuerdo a la actuación de los involucrados lo cual incide en su desempeño laboral, permitiendo una mayor o menor entrega a su trabajo. En esta situación es importante que los directores analicen su forma de actuar con su personal, sería con la fuerza motivadora de su personal docente, con una expectativa de éxito en el liderazgo con la finalidad principal de influir con su personal a su cargo. Si existe un ambiente propicio para aceptar ideas y tomar decisiones conjuntamente se lograrán los propósitos que se pretenden alcanzar en su escuela. El director debe tener conciencia de que un cambio en las estructuras de poder no puede lograrse por el simple hecho de tratar de cambiar las costumbres o situaciones académicas., ya que debe propiciar con su personal un ambiente interpersonal para cada docente y antes de actuar hacer un diagnóstico de la realidad que existe.

Ya que con el proceso de un liderazgo, se determinan las formas de actuación de un directivo con sus colaboradores, para alcanzar los objetivos planeados, pretende el equilibrio de sus participantes en la actividad escolar y brinda autonomía a su plantel educativo para definir sus propósitos acordes a las necesidades de su entorno físico. La responsabilidad de los directivos escolares, a través de su función social y su compromiso con el Sistema Educativo Nacional, ayudarán a elevar la calidad de la educación fundamentada en una adecuada

planeación de sus actividades escolares, así como la organización interna de sus escuelas, lo que constituye un elemento necesario para la asignación de funciones administrativas y docentes. Mediante un buen liderazgo directivo alcanzara la eficacia, propiciará bases sólidas para implementar la participación cooperativa y responsable con nuevas estrategias de trabajo así como infinidad de actividades que estimulen el desarrollo y funcionamiento del plantel educativo.

La convivencia humana en las organizaciones genera sus propias condiciones socioculturales que dan fuerza, vitalidad y sentido a la vida de los individuos en su trabajo, se comparten objetivos, tareas y responsabilidades; se coordinan esfuerzos de personas y grupos, se satisfacen necesidades y expectativas humanas. Lo mas esencial de lo que nos une en la vida social son las creencias y los valores compartidos en nuestro colectivo de trabajo y en la organización de nuestra escuela.

En los centros educativos la educación depende cada vez menos de los individuos y cada vez más de la organización que se tenga, los participantes deben adecuarse al entorno con el propósito de elevar la calidad en las actividades escolares y extraescolares, para ello requiere de una coordinación entre los colaboradores, en una cooperación horizontal (profesores, alumnos, asistentes al servicio y padres de familia) y una coordinación vertical (profesores de educación física, música, especialistas), acordes a las necesidades particulares del plantel educativo tanto en su funcionamiento y equipamiento como en el aprovechamiento de los alumnos, impulsando una colaboración más estrecha de los maestros con el directivo en las tareas escolares.

Apartado III

La realidad que se vive con los directores de educación primaria en la zona 159 del D.F.

Apartado III

La realidad que se vive con los directores de educación primaria en la Zona Escolar N° 159

3.1 Caracterización de la zona escolar N° 159.

La Dirección de Educación Primaria N° 2 en el Distrito Federal se ubica al Norte, abarca las Delegaciones Venustiano Carranza y Gustavo A. Madero; pertenece a la Supervisión General del Sector Escolar N° 21 la Supervisión Escolar N° 159 su sede se localiza en la Escuela Primaria 21-1047-159-21-x-016 “Profr. Ocampo Nabor Bolaños Soto” con domicilio en la Calle 1513 s/n, esquina con la Calle 414 A, Colonia: Unidad San Juan de Aragón, Sección VI, Delegación Gustavo A. Madero. Su población se considera de Clase Media- Alta, pero se encuentra constituida por alumnos de la misma colonia y de otras aledañas a la institución escolar.

3.2 Principal agente en la escuela primaria.

Actualmente se considera que para mejorar la calidad de la Educación Primaria, tanto en la administración y organización esto debe generarse en el seno de la escuela con el involucramiento de todos los participantes directos (directivo, docentes, personal de apoyo y alumnos), así como la colaboración de indirectos (padres de familia y comunidad) en el centro escolar, uno de los principales agentes es el director de la escuela ya que es un elemento clave para impulsar y estimular un proceso de mejoramiento continuo; por tanto su papel es decisivo en el momento de considerar los logros alcanzados por la organización escolar. Debe manejarse como un verdadero líder en todos los ámbitos que envuelven a la comunidad escolar. **“Las funciones que debe realizar un director de escuela primaria son múltiples: administrador del plantel, asesor técnico-**

pedagógico, líder de la comunidad educativa dentro en la que se encuentra inmerso. “²⁷

En el programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 se indica que la experiencia ha mostrado que los directores son agentes de cambio para la transformación escolar, ya que las funciones imprimen dinamismo y aportan nuevas ideas en la escuela. “ **En una escuela, quizá más que en ningún otro tipo de organización, los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones entre las personas** “²⁸ ; el director puede lograr que el trabajo en la institución educativa sea fructífero y llevadero si se interesa y entiende los problemas que enfrentan los docentes para desempeñarse frente al grupo, si los apoya y estimula a esforzarse, si los trata más como compañeros que como autoridad, siendo amable, cortés, sincero y demuestra con el ejemplo propio, más que con palabras, las cosas dentro de la escuela pueden mejorar.

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

3.3. Problemáticas a las que se enfrenta un directivo.

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

* Tradicionalmente a los directores se les han asignado roles para administrar y controlar el cumplimiento de las disposiciones, objetivos y diseños de la

²⁷ Schmelkes, S. (1992) “Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas”. Biblioteca para la actualización del maestro. México. p.122

²⁸ *Ibíd.* p. 79

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

* El director sigue empleando gran parte de su tiempo dentro de la escuela en la realización de funciones administrativas que son prácticamente ineludibles, como el llenado de formatos, elaboración de estadísticas, oficios a las diferentes instancias o en la resolución de problemas imprevistos como descomposturas dentro del edificio, atención a padres de familia, entre otros.

* La actitud de los maestros para trabajar de manera integrada, colegiada y participativa en propuestas de mejoramiento escolar y de resolución de problemas generados dentro de la misma Institución Escolar, como estrategias importantes para lograr los propósitos educativos establecidos en el plantel. Los docentes generalmente han elaborado de manera individual y aislada por lo que a veces no están dispuestos a trabajar de manera colectiva por considerarlo pérdida de tiempo, innecesario e inútil. De ahí que esta situación se convierta en un reto a afrontar por parte de los directores para reaccionar y buscar mecanismos que le permitan ir cambiando la postura de los maestros; aquí su constancia, su capacidad técnica, su habilidad para tratar al grupo docente, para motivarlo, para ganar y mantener su confianza serán importantes, dado que su papel se construye en sus relaciones con los demás.

De acuerdo a lo anterior se puede agregar que el hecho de que al ser ascendido, el profesor no es aceptado para cumplir con base en marcos referenciales, las funciones del puesto de director de escuela, entre las cuales se encuentra el ejercicio de sus liderazgos dentro de la comunidad educativa. Así, su trabajo lo va realizando con base en la práctica y la experiencia que va adquiriendo al

desempeñarse como director. La promoción de un profesor al puesto Directivo se basa la mayor parte del tiempo en criterios puramente administrativos (por escalafón) si no es que en medidas políticas.

Los planteamientos anteriores llevarían a indicar que si bien es cierto, la importancia que tiene el ejercicio del liderazgo por parte del Director del Plantel de Educación Primaria para establecer las condiciones que faciliten el desarrollo de un ambiente de trabajo favorable. Es innegable el hecho de que en la escuela, por el cargo conferido, es el director quien puede ejercer de manera preponderante el liderazgo. Sin embargo, la tarea no es fácil, ya que los directores deberán esforzarse por practicar un estilo de liderazgo que propicie un ambiente de trabajo favorable, que conduzca eficazmente a la comunidad escolar al logro de los propósitos educacionales.

De no hacerlo, cada integrante de su personal podría caminar en su propia dirección, sin tener propósitos claros ni comunes a los demás o en el peor de los casos, el ejercicio de un uso de liderazgo inadecuado, por parte del director, podría provocar la apatía y la desintegración del grupo docente, lo cual indudablemente repercutiría de manera negativa en la formación de los alumnos.

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

3.4 Principal problemática de la zona escolar.

La problemática planteada durante el ciclo escolar 2002 - 2003 en la Zona Escolar N°159, donde laboro fue la falta de liderazgo en los directivos, ya que actualmente no ejercieron el estilo de liderazgo que de acuerdo a los lineamientos establecidos por el manual del director; les permitirá:

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

Dicha Zona Escolar tiene tres escuelas oficiales, dos planteles en turno matutino y una institución en turno vespertino; de ser así, podría afirmarse que los directores que no sólo estaban dispuestos a desarrollar actividades meramente administrativas, (que bien es cierto también les correspondían realizar) también estuvieron interesados en ejecutar acciones técnicas pedagógicas, promoviendo un ambiente de trabajo que favoreciera el logro de los mejores resultados lo estarían logrando, en comparación con aquellos que no realizaron ninguna actividad en pro de la integración, el trabajo colegiado, el apoyo e impulso a acciones en beneficio de la escuela; sí los directivos no ejercieron el liderazgo que se esperaba para obtener una excelente administración y organización.

Cada escuela y zona escolar es única en las características que la distinguen de otras; se define por las personas que en ella participan: el director, los maestros, los alumnos, los miembros de la comunidad en que se ubica, sobre todo, por las interacciones que se dan entre todas ellas. De la misma manera, cada zona se define por la participación de los directores de las escuelas que la integran, por el estilo y las acciones del supervisor responsable, por la forma en que interactúan entre ellos.

3.5 Estilos que prevalecieron en el Supervisor Escolar y los directivos en el ciclo escolar 2002-2003.

El Supervisor Escolar de la Zona

Se caracterizó dentro del líder que Delega, Participativo y el Normativo; porque permitía que los demás decidieran e hicieran sus actividades de acuerdo a su personalidad directiva, delegaba tareas, confianza y autoridad a sus subordinados, este líder delegaba porque tenía la certeza de que los colaboradores poseían los conocimientos, la experiencia, la responsabilidad y el deseo de hacer la tarea, por lo que los dejaba en libertad de decidir el qué, cómo, cuándo, dónde y quién, supervisando los resultados; solía ser comprensivo con los pensamientos y sentimientos de sus integrantes, esperaba que sus colegas tomaran la iniciativa, también manejaba la comunicación entre ambas partes con la finalidad de aconsejar y asesorar a los directivos a su cargo se apoyaba en la tradición y las prácticas pasadas, en los procedimientos estándar de trabajo así como en la aplicación literal de las normas.

Directora de la Escuela Primaria 21-1047 “ Profr. Ocampo Nabor Bolaños Soto”

Se identificó por ser un líder **Participativo** (líder hace participar) y **Persuasivo** (líder vende) está Directora manifestaba un bajo interés por los resultados, en contraste con un interés alto en los procesos interpersonales, solía ser comprensiva con los pensamientos y sentimientos de sus colaboradores; manifestaba un equilibrio entre el interés por las tareas y por las personas. Buscaba que su personal se fijará objetivos altos que puedan obtenerse por medio de esfuerzo y dedicación, también se basaba en la involucración - participación - compromiso y requería una clase particular de interacción jefe-colaborador. Las quejas deberían comprenderse y atenderse debidamente, lo cual podía de hacerse eliminando cualquier cosa que hubiera ocasionado la queja o pidiéndole al quejoso que amplíe la información al respecto. Acordaba con su personal el qué, cómo, cuándo, dónde y quién realizaría el trabajo, conservando el control de las actividades y decisiones; sin embargo, no descuidaba las relaciones con equipo de trabajo y les proporcionaba el estímulo necesario para lograr los objetivos establecidos durante este ciclo escolar.

Director de la Escuela Primaria 21-1050 “Gral. Pedro Ogazón”

Este director encasillaba dentro de un liderazgo **Informativo o de Dirección** (líder ordena); porque se orientaba principalmente al alcance de resultados, mostraba poco interés en los pensamientos, actitudes y los sentimientos de sus colaboradores, siempre empleaba su autoridad para conducirlos y controlarlos. Este líder pedía resultados, sin excusa ni pretexto; su comunicación tendía a ser en un solo sentido y casi siempre hacia abajo (descendente). Cuando es hacia arriba (ascendente), sólo informaba que el trabajo se había realizado.

Las instrucciones se daban de una manera clara y precisa para impedir que los integrantes malinterpretaran lo que se deseaba que hicieran y evitaran formular preguntas.

El directivo imponía sus decisiones y determinaba los roles de sus subordinados y las tareas que cada uno debería realizar, establecía claramente qué es lo que debería hacerse, cuándo y en qué condiciones, los participantes debieron ejecutar el trabajo según se les ordenaba.

Director de la Escuela Primaria 22-1051 “Gral. Pedro Ogazón”

Este directivo se localizaba dentro de un liderazgo **Participativo** (líder hace participar), **Persuasivo** (líder vende) e **Intermedio** (líder normativo). Deseaba agradar, pues creía que con su ilimitada simpatía, estímulo y apoyo conservaba la lealtad de sus integrantes; tendía a mantener comunicación con todo su personal, hacía sentir a su equipo que todas las cosas estaban bien y los animaba. Ante las equivocaciones, su tendencia era la de acentuar siempre a lo positivo y eliminaba lo negativo, para no hacer sentir culpable a nadie.

Las instrucciones aparecían en forma de metas y objetivos encaminados al trabajo en las que el director y el grupo se habían puesto de acuerdo previamente. El líder acordaba con su grupo el qué, cómo, cuándo, dónde y quién realizaba el trabajo, conservando el control de las actividades tomando en cuenta las decisiones; sin embargo, no descuidaba las relaciones con sus colaboradores y les proporcionaba el estímulo necesario para lograr los objetivos establecidos.

Este directivo con liderazgo intermedio estaba atento a los problemas que podía resolver por medio de una comunicación formal y se encontraba consiente de que era un intermediario entre la escuela y la autoridad educativa. Empleaba los conductos formales de comunicación (oficios, reuniones periódicas), pero además otorgaba importancia a la comunicación informal (rumores, chismes y expresiones de descontento); su meta era anticiparse a las dificultades para evitarlas

Estos estilos de liderazgo encarnaban en una definición de la situación propuesta o quizá impuesta de los modos de interacción social entre los líderes; en la medida en que la definición propuesta por los directivos era aceptable por el personal y en algunos casos se lograba una determinación común, la acción conjunta se desarrollaba con regularidad, pero cuando era al contrario, no eran aceptadas las propuestas y había conflictos, en ocasiones las relaciones se ponían tensas y no había cooperación ni adhesión personal. Partiendo, por los estilos de liderazgos que fueron ejercidos por parte de los directores de educación primaria de la Zona Escolar N° 159; estos influyeron en la actitud de los profesores para participar en un proceso constante y permanente para hacer mejor las cosas, a través del establecimiento de un ambiente de trabajo favorable, estando integrado por un grupo colegiado, de resolución de problemas y apoyo a las iniciativas de trabajo.

La mayoría de estos directivos requerían de mejorar sus funciones, debido al desconocimiento parcial o total (en algunos casos) de la normatividad que existe para el desempeño de sus funciones como líderes institucionales por la importancia que tenían en su puesto al estar encargados de planear, organizar, realizar y dirigir las actividades que fueran encaminadas para mejorar el desempeño de los planteles educativos a su cargo, por lo que al desconocer y no llevar a cabo de forma sistemática las puntualizaciones que la Secretaría de Educación establece se dieron fallas y carencias en cuanto al funcionamiento de las escuelas y de los mismos directores, aspectos que influyeron considerablemente en las actividades realizadas al interior de las aulas por los profesores y aún por los mismos alumnos.

Estos directivos tenían que haber influenciado sus funciones que realizaban al interior de las escuelas porque sus funciones estaban dirigidas en forma sistemática y tenían que asumir el compromiso de ejercer un liderazgo que permitiera el establecimiento de metas y objetivos comunes dentro de sus instituciones educativas.

Para fundamentar lo anterior sobre los estilos de liderazgo que ejercieron los directivos y su influencia en el ambiente de trabajo escolar ; diversos estudios muestran que la acción del personal directivo en el diseño, desarrollo y mantenimiento de las metas y objetivos de la escuela, tiene una importante influencia indirecta en los resultados escolares, de modo que los centros educativos cuyos directivos contribuyen a establecer metas elevadas, claras y consensuadas obtienen mejores resultados, el de la función directiva conlleva diversas actividades de gestión, pero es importante que los directivos centren su actuación en aquellas tareas de tipo técnico-pedagógico.

Por otro lado, el que algunos investigadores en el campo educativo afirman que un elemento clave en la calidad y en la mejora de la educación a todos los niveles es el liderazgo que ejerce el director. En este sentido, al interior de la escuela es muy importante rescatar la figura del director; por su posición, es él quien tiene la responsabilidad de responder a las expectativas de orientación que la sociedad espera seguir encontrando en la Institución Escolar. El director es una pieza clave en el proceso educativo ya que es la persona en la que el Estado descarga parte de su responsabilidad, siendo el encargado de administrar la prestación del servicio. Esto se corrobora con el hecho de que hay un director - líder en cada plantel educativo de la zona escolar antes mencionada.

El líder debe tener una sólida formación moral y ética para que a su vez lo pueda reflejar a las personas que lo rodean, brindándoles la posibilidad de reflexionar sobre su conducta y los valores, generando los espacios pertinentes para que sus seguidores puedan evaluar sus conductas, que aprendan a ser autocríticos para ser mejores personas. A la gestión y a la función directiva, se le relaciona generalmente con las acciones que desarrollan los actores, dirigidas a anticipar, proyectar, organizar, decidir y evaluar los procesos junto con las estrategias a seguir dentro de una escuela.

Conclusiones

Conclusiones

Las necesidades de un líder han existido desde el alba de la historia. A lo largo de los siglos se han estudiado diversas teorías acerca del liderazgo que ejerce el individuo para dirigir a los integrantes de su colectivo a desempeñarse en su labor profesional, han pasado por diversos cambios continuos en la política, social y cultural localizando ciertas estrategias de la gestión enfocadas en ejercer un satisfactorio liderazgo buscando las formas de ejercerlo y experimentar importantes novedades. Para lograr sus propósitos, la gestión escolar requiere de un nuevo tipo de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa.

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

El proceso de cambio de la educación en las Escuelas Primarias del Distrito Federal requiere, necesariamente del liderazgo de la dirección escolar; la figura del director impulsa, abre horizontes, aconseja, orienta y a fin de cuentas valida muchas de las acciones de innovación. En un proceso de cambio educativo la dirección escolar implica conocer algunos elementos de innovación educativa, tener la habilidad para conjuntar a los profesores y a los padres de familia en el proceso de cambio, sobre todo estar dispuesto a aceptar y asumir la responsabilidad de motivar, conducir y dirigir la modificación de la educación.

El papel principal de la convergencia en el colectivo escolar, es sin duda del director, sin olvidar la participación del profesorado; la autoridad es quien debe ejercer la tarea de liderazgo en la transformación de la organización escolar, ejerciendo a un líder con diversas estrategias rescatando la identidad cultural y la participación activa de los integrantes. En tal sentido el rol del directivo es pieza fundamental para poder dar un rumbo definido a la escuela que está a su cargo en el proceso de esta transformación. Porque a través del trabajo realizado al interior de cada escuela, de una manera sistemática se va logrando la autonomía del centro escolar en infinidad de sentidos; que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación .

Durante los últimos años el término gestión ha ido cobrando auge como un importante articulador en el quehacer educativo. La gestión educativa solo puede ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar; un factor de suma importancia es que los trabajos deber ser asumidos de manera colectiva, lo que genera compartir responsabilidades y en ese sentido corresponde al director la motivación para lograr la participación conjunta que en otras palabras es la implicación de asumir un liderazgo; es un proceso que orienta a las personas así como a su equipo de colaboradores en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y la organización; tratando de motivar e inspirar el cambio, hacer interactuar las acciones personales y las del equipo; tener la ambición de generar una visión de futuro compartida, intenta inspirar colegialidad, cohesión, integración, cooperación y respetando la diversidad de aportes de los subordinados.

El líder es quien establece modelos definidos de organización, mantiene abiertos los canales de comunicación, ejecuta mecanismos para lograr que se cumplan los objetivos formales de la escuela. El liderazgo puede definirse como un conjunto que involucra el ejercicio de autoridad, las formas de poder que se verifican en las escuelas van más allá de lo que determina la organización vertical. Está rodeada de múltiples mecanismos formales e informales. La transición de un estilo controlador a otro facilitador implica cambios mentales y de liderazgo, así como en la forma de relacionar entre el líder y el grupo de trabajo, transformación de las metodologías en que se realizan los trabajos, variación en el tipo de comportamiento y desempeño que debe recompensarse, y cambios de la manera en que los integrantes de un grupo deben relacionarse entre sí.

El director es el elemento clave en un proceso de búsqueda de la calidad. Si la dirección de una escuela no está involucrada y comprometida con el propósito de mejorar la calidad, es muy difícil que esta mejore. Debe el director convertirse en un líder que impulsa y estimula un proceso de mejoramiento continuo ya que para él lo más importante son las personas, esto significa que piensa en las necesidades de los beneficiarios y que para satisfacerlos procura lograr que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo. Es el responsable de coordinar la acción educativa del plantel, deberá estar atento al proceso de evaluación y orientar la construcción de diagnósticos que justifiquen sus decisiones.

Es la acción conjunta de directores y personal docente de cada escuela, así como el compromiso profesional con la comunidad escolar, lo que determinará el éxito del proceso enseñanza-aprendizaje, en donde se manifieste un cambio de pensamiento y actitudes positivas en función de la innovación de la estructura global de las Instituciones Educativas.

Para que la gestión escolar desarrollada por los directivos se desempeñe de manera eficaz, debe fundamentarse en la coordinación y entendimiento entre autoridades e instancias educativas sobre la detección de necesidades reales de la actividad escolar. Lo que propiciara la correspondencia efectiva entre las exigencias de la planeación inicial y su desarrollo y aplicación en los diferentes contextos sociales.

El ejercicio de la autoridad y el manejo del poder por parte de un directivo, como líder organizativo en un centro escolar, influye de manera decisiva en la definición de sus políticas y estilos de gestión. Convirtiéndose en el centro de la actividad micro política de la escuela y proyectando su imagen; se encuentra con una organización establecida en torno a la misión institucional, pero a la vez enfrenta el desafío de cambiar elementos de la estructura que impiden su cumplimiento. En el adiestramiento del liderazgo, para lograr que los integrantes del grupo se sientan responsables y se concienticen de la función de dirección, el líder delega tareas, asignando o combinando los diversos roles que manejan sus seguidores a fin de distribuir las tareas e involucrar a todos los miembros en las acciones que se requieren implementar para el logro de los objetivos grupales.

El desarrollo de esta tesina a través de la exposición de los argumentos planteados, con lleva a destacar la importancia del Liderazgo en los directivos de Educación Primaria por ser el punto de partida para elevar la calidad del Proyecto Escolar. Consiste en que el personal directivo reflexione críticamente sobre su ser y sobre su hacer como dirigente de una institución pública, con el compromiso de rendir cuentas a la comunidad local a la que pertenece, considerando la función social que le constituye como autoridad.

Bibliografía

Bibliografía

Adorno, T. (1969). "La sociedad: Lecciones de sociología". Proteo. Buenos Aires. p.189

Alcocer, F. (1993). "Programa de actualización del maestro. Primaria. Cuaderno para el maestro. Directivos". México. p.61

Ander, E. (1991). "Administración de programas de trabajo social". Humanitas. Argentina. p.146.

Ballesteros, A. (1961). "Organización de la Escuela Primaria". Patria. México. p.432

Beal, G. (1964). "Conducción y acción dinámica del grupo". Kapelusz. Argentina. p.225

Bolívar, Antonio. (1999). "Cómo mejorar los centros educativos" Síntesis. España. p.128

Carbonell, J. (2001). "La aventura de innovar. El cambio en la escuela". Morata. Madrid. p.127

CONALTE. (1994). "Perfiles de Desempeño para Preescolar, Primaria y Secundaria". México. p.90

Cornejo, M. (1996). "Liderazgo de Excelencia". Grad. México. p.206

Curso Edo, M. (1990). "Liderazgo en Calidad". México. p.34

UPN, (2003). "La gestión escolar – Liderazgo pedagógico y gestión escolar ". Módulo I del Diplomado "La Gestión Escolar", México. p.246

UPN, (2003). "La gestión escolar – Organización escolar y trabajo directivo". Módulo III del Diplomado "La Gestión Escolar" México. p.198

Elmore, R. (1996). "La restructuración de las escuelas". Fondo de Cultura Económica. México. p.356

Fran, R. (1995). "El liderazgo en los grupos de trabajo", Panorama. Madrid. p.152

Guiomar, N. (1998). "Nuevas propuestas para la gestión educativa". Biblioteca del Normalista. México. p.110

Hernández, S. (1995) "Introducción a la Administración". Mc.Graw-Hill Interamericana. México. p.372

Hersey, P. (1981). "Estilo eficaz de dirigir". Prentice-Hall Inc. México. p.189

López, R. (1994) "La gestión de calidad en educación". La Muralla. Madrid. p.167

Lorenzo, D. (1997). "El liderazgo educativo en los centros docentes". La Muralla. Madrid. p.127

Melgar, M. (1994). "Educación Superior propuesta de modernización". Fondo de cultura económica. México. p.281

Moreno, D. (1994). "Los hombres de la reforma". Costa-Amic. México. p.346

Murueta, M. (2003). "Otras miradas en educación". Amapis. México. p. 159

Nericí, I. (1973). "Hacia una didáctica general dinámica". Kapelusz. Buenos Aires. p.541

Ornelas, C. (1995). "El sistema educativo nacional". Fondo cultural económica. México, p.79

Paulo, F. (1994). "Cartas a quien pretende enseñar". Siglo XXI. México. p.141

Pey, S. (1981). "Pequeño diccionario de sinónimos, ideas afines y contrarios". Teide. México. p.241

Reynolds, J. (1995). "Liderazgo Estratégico". Panorama. México. p.146

Schmelkes, S. (1992). "Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas". Biblioteca para la actualización del maestro. México. p.134

Schmuck, R. (1974). "Técnicas de Grupo en la Enseñanza". Pax. México. p.199

SEP. (1987). "Manual Técnico-Pedagógico del Director del Plantel de Educación Primaria". México. p.147

SEP. (1992). "Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica" México. p.22

SEP. (1993). "Artículo 3° Constitucional y Ley General de Educación". México. p.94

SEP. (1997). "Programa de acciones de apoyo para directores de educación primaria (PROAADEP)". México. p.210

SEP. (1996). "Manual del Director del Plantel de Educación Primaria". México. p.123

SEP. (1996). "Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000". México. p.172.

SEP. (1997). "Programa para el Fortalecimiento de Escuelas del Distrito Federal". México. p.22

SEP. (2000). "Antología de gestión educativa". México. p .414

SEP. (2000). "Líderes Educativos – Memoria – Por una Nueva escuela urbana". México. p.156

UPN. (1994). "La gestión como quehacer escolar". Antología Básica. México. p.204

UPN. (1994). "Formación Docente, Escuela y Proyectos Educativos 1857-1940". Antología Básica. México. p.152

UPN. (1994). "Institución Escolar". Antología Básica. México. p.179

W.H, S. (1973). "Psicología y Sociología del Líder". Paidós. Buenos Aires. p.186