

***Gobierno del Estado de Puebla
Secretaría de Educación Pública
Universidad Pedagógica Nacional
Unidad UPN 213***

***“Las competencias del personal directivo y la
función de liderazgo en las instituciones de
educación básica”.***

Socorro Yesenia Huerta Márquez

**TESINA PARA OBTENER
EL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

***asesor:
Lic. Felipe Guevara Rivera***

Tehuacán, Pue. 2004.

DEDICATORIAS

A DIOS

Le doy gracias por el regalo más hermoso que me ha dado "la vida" el fruto de su creación y por permitirme llegar a obtener una meta más en mí vida, dándome la oportunidad, salud y capacidad para enfrentar estos pequeños obstáculos de la vida; pero sobre todo por tener tanto que agradecer y tan poco que pedir .

A MIS PADRES

Por la herencia más valiosa que pudiera recibir, fruto del inmenso apoyo y confianza que en mi depositaron para que los esfuerzos y sacrificios no fueran en vano. Por sacrificar parte de su vida para formarme.

A MIS HERMANOS

Por brindarme todo su apoyo, y por estar conmigo en las buenas y en las malas ayudándome y apoyándome para seguir adelante. A USTEDES COMPAÑEROS y ASESORES Que me apoyaron y brindaron su amistad cuando ya más cuando necesitaba. A ustedes que me transmitieron sus conocimientos que fueron esenciales para mi formación y realización de esta Tesina. Gracias a todos con Amor y Respeto.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL TEMA.

1.1. Antecedentes.

1.2. Planteamiento del Tema

1.3. Justificación

1.4. Objetivo

1.5. Marco Referencial

CAPITULO II MARCO TEÓRICO.

2.1. Institución Educativa y Liderazgo

2.1.1. Características de la Institución Educativa.

2.1.2. Las Funciones del Liderazgo Escolar.

2.1.2.1. Función Interpersonal.

2.1.2.2. Función Informativas

2.1.2.3. Función Decisionales

2.2. Personal Directivo en la Institución Escolar y Funciones determinadas por la SEP

2.2.1. Funciones del Personal Directivo determinadas por la SEP

2.3. Teorías del Liderazgo.

2.3.1. Teoría de los Rasgos

2.3.2. Teoría del Comportamiento.

2.3.3. Teoría por Contingencia.

2.3.4. Teoría Integral.

2.3.5. Teoría del Liderazgo Basado en Resultados.

2.4. Tipos de Liderazgo.

2.4.1. Líder Autocrático

2.4.2. Líder Democrático o Participativo.

2.4.3. Líder Liberal.

2.5. Competencias de un Líder Educativo.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFÍA.

INTRODUCCIÓN

La Administración Educativa actualmente es una disciplina que proporciona a la institución escolar una organización en lo que respecta a todos los procesos que en ella se generan. La administración es un proceso que para la mayoría de los autores consta de cinco etapas que son: planeación, organización, integración, dirección y control. En la etapa de Dirección encontramos la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones; cuyo término llamó particularmente nuestra atención, por lo que abordaremos el tema enfocándolo al personal directivo de las instituciones educativas.

Nuestra reflexión comienza con una breve descripción de la evolución que curso el fenómeno del liderazgo, en diversos ámbitos de la sociedad como son: la milicia, religión, la industria y los líderes de opinión; así como en el campo de la educación. Debido a que las instituciones educativas son el objeto de estudio de nuestra licenciatura, se nos hacen indispensables los líderes en los puestos directivos de las mismas. Es por ello que el objetivo de nuestro análisis es el conocer las competencias que debe desarrollar el directivo escolar en las instituciones de educación básica para asumir el rol de liderazgo en su gestión.

El segundo capítulo se evoca a fundamentar teóricamente los conceptos considerados prioritarios para cubrir nuestro propósito encontramos a la institución educativa y sus características generales más sobresalientes, debido a que es de suma importancia que el líder las conozca; así como también las funciones que él líder debe realizar dentro del proceso administrativo, divididas en tres grupos que son las interpersonales (de representación, directivo y de enlace), informativas (monitoreo, difusión y portavoz) y decisivas (emprender acciones, manejar dificultades, asignar recursos y negociar). Otro apartado se dedica al personal directivo de la institución y sus funciones establecidas por la SEP; fundamentando nuestro trabajo en las teorías de liderazgo y en los tipos del liderazgo más usuales. Finalmente se describen las competencias del líder educativo, es decir los atributos y conductas propias del liderazgo en el personal directivo de las instituciones educativas.

Consideramos que la presente disertación nos proporciona elementos que orientan nuestra formación profesional en el sentido de sensibilizarnos respecto a la importancia que reviste el ocupar un puesto directivo para que nuestras instituciones educativas logren la tan ansiada calidad nacional e internacional.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL TEMA

1.1. Antecedentes.

El termino liderazgo siempre ha existido, al escucharlo se nos vienen a la mente muchos personajes que han encabezado ejércitos victoriosos, algunos que definen el curso de las naciones, crean religiones o aquellos que han dirigido imperios, etc. (como Hitler, Napoleón); sin embargo se convirtió en una área primordial de estudio hasta el siglo XX, fue hasta entonces que se empezaron a cuestionar sobre el comportamiento del líder.

Después de la segunda guerra mundial comenzaron las investigaciones necesarias sobre aquellos personajes que cambiaron el rumbo de las naciones económica, social o políticamente. Debido a esta situación surgen los primeros estudios sobre el comportamiento de los líderes representantes de una nación o de aquellos encargados del campo militar; estos estudios se enfocaron en la influencia sobre los subordinados y en general de sus características, ya que estas hacían de los líderes un ser especial y diferente a los demás hombres.

Existían muchas concepciones del líder, derivadas de ideas absurdas como son: el líder puede distinguirse por su apariencia, es decir es atractivo; un líder es alto, inteligente, entusiasta, seguro; sin embargo estas ideas fueron desechadas al intentar comprobarlas. *"En 1961 Knickerbocker relaciona al liderazgo con la común experiencia infantil de tener un padre, de encontrar la seguridad en esa figura"*¹ ; si se acepta tal supuesto, se comprendería más fácilmente que el líder o la persona que conceptualizamos como tal, tenga dichas características (inteligente culto, impresionante, etc.); y es así como las personas proyectan sus deseos de seguridad, dependencia, fascinación y poder.

¹ Rodney W. Napier y K. Gesshenfeld. Grupos: Teoría y Experiencia. P. 396

De esta forma surgió la teoría del Gran Hombre, basada en los rasgos personales, físicos y psicológicos (la inteligencia, perseverancia y la ambición). Sin embargo Barnard Bass (1982) nos hace mención de algunos rasgos que poseen la mayoría de las personas que son líderes, resultados que obtuvo de diez o más investigaciones: *"son más sensibles, tienen mayor iniciativa y persistencia, tienen confianza en si mismos, se mantienen alertas y tratan de tener conocimiento de la situación, cooperan con los demás, son populares, tienen capacidad para adaptarse y tienen facilidad de palabra"*².

El liderazgo como objeto de estudio surgió en la década de los sesenta, y la evolución e investigación del concepto ha trascendido y aportado cada vez nuevos datos. Actualmente es uno de los retos de los individuos que deseen tomar el mando de cualquier organización empresarial o educativa, pública o privada, llegar a desarrollar las competencias para ser el líder eficiente.

El liderazgo como fenómeno fundamental dentro del sector productivo empezó a introducirse en los países de primer mundo en la misma década (60') en que empezó a estudiarse formalmente. En México, tuvo este auge en el sector privado una década después, debido a que existía y existe una gran competencia en este sector. El sector productivo y comercial ha seguido muy de cerca las investigaciones que en materia de liderazgo se han producido, con el propósito de incorporarlas a sus procesos administrativos. Es por ello que el liderazgo se aplica a todo tipo de organización pequeña o grande, a empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras ya las de servicio.

El estudio de la administración y organización escolar se debió a la crisis de los años ochenta, la cual afectó a todos los sistemas educativos del mundo. Por lo que es necesario enfocarnos en la actualidad a las instituciones educativas como núcleo del sistema educativo y como una de las organizaciones más importantes para el desarrollo de una nación.

² Gannon J. Martín. Administración por Resultados. P. 279

La educación es vista como la herramienta principal para afrontar los cambios tan bruscos que hay dentro de una nación. Un cambio que requiere preparar bien y orientar al alumnado para dar juntos ese gran paso hacia la competitividad. Por lo que actualmente en el ámbito educativo encontramos un sin fin de programas que fortalecen la educación que se brinda en las instituciones educativas; el más conocido y actual es de "Escuelas de Calidad". Dicho programa requiere de un gran compromiso de las personas involucradas y en especial del personal directivo de las instituciones educativas del nivel básico, debido a que éstos deben fungir como líderes, ser capaces de motivar, facilitar y estimular el proceso del mejoramiento de la calidad.

Por lo anterior se hace necesario remarcar la importancia que tiene el liderazgo dentro de una institución educativa. *"El papel esencial de un administrador es actuar como líder y expandir el grado de aceptación, nivel de mando que los subordinados aceptarían de inmediato y con entusiasmo"*³, es así como lo señala Chester Barnard (1938). De esta forma se puede lograr la solidez de la institución que depende en mucho de las funciones que realiza cada miembro y en particular de sus directivos.

1.2. Planteamiento del Tema.

Gestión y liderazgo son dos aspectos inherentes y de suma importancia que integran los procesos de una Organización. Entendiendo por gestión al conjunto de acciones de movilización de recursos (humanos, materiales y financieros) con el fin de lograr los objetivos propuestos por la Organización.

Al liderazgo como sucede con múltiples conceptos, se le han adjudicado una amplia gama de definiciones, en el inicio de nuestra disertación podemos concebirlo como el conjunto de procesos que orientan a las personas ya los equipos a una determinada dirección o siguiendo la definición de Harol Koontz, el liderazgo se concibe como *"el arte o el proceso de influir sobre las demás personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente para lograr las metas del grupo"*⁴.

³ Rodney W. Naipier y K. Gesshenfeld. Grupos: Teoría y Experiencia. P 398.

⁴ Koontz Harol y Hernz Weihrich. Administración una perspectiva global. Pág. 490.

A lo largo del presente análisis se hará referencia a varias teorías del liderazgo y como es concebido por ellas.

Actualmente la mayoría de las instituciones escolares cuenta con personal directivo que no posee las competencias necesarias sobre estos dos aspectos debido a que los requisitos para ser Director de Educación Básica contenidos en el documento "Reglamento de Escalafón" consideran aspectos tales como la basificación del puesto docente, antigüedad en el servicio educativo, preparación profesional que consiste en la formación y actualización en disciplinas psicopedagógicas más que de gestoría y desempeño profesional (iniciativa, laboriosidad, eficiencia); para estar en condiciones de participar en el concurso escalafonario.

No es arriesgado mencionar que el aspecto político es una condición, importante para ascender a un nivel directivo. Es decir el docente construye interrelaciones humanas (ámbito sindical, escolar, social) que servirán de apoyo para ocupar un puesto de tal naturaleza.

El personal directivo es aquel que desempeña durante su gestión la función de liderar a personas, así como administrar eficientemente los recursos materiales: y financieros con el propósito de mantener la funcionalidad de la institución escolar. Para realizar de la mejor manera lo anterior el directivo escolar debe adquirir las competencias que posibiliten el ejercicio adecuado de su rol, entendiendo por competencias directivas al conjunto de habilidades que permiten desempeñar las funciones correcta y fácilmente.

Es decir una gestión con buen liderazgo conlleva aun mejoramiento en la calidad educativa. Como sabemos toda organización educativa pública o privada evoluciona con el paso del tiempo debido a las necesidades y exigencias de la sociedad que le rodea. Por lo anterior se hace necesaria la presencia de un líder en la gestión de las organizaciones escolares, concebidas como tales por estar conformadas por elementos (alumnos, profesores, Padres de familia y autoridades escolares) interdependientes que se interfluyen activando a dicho sistema.

En el caso de una institución educativa le corresponde desarrollar este papel al personal que ocupa mandos altos y medios, es decir, director general, subdirector académico, subdirector administrativo, así como también las personas que poseen un nivel jerárquico directivo en las áreas específicas fundamentales para el funcionamiento de la institución escolar.

De tal forma que nos queda claro que la institución educativa al igual que el sector productivo requiere de un liderazgo eficiente, para el mejor desempeño de sus roles y así estar en condiciones de responder a una sociedad en crisis que requiere procesos educativos de calidad que garantice mejores personas y ciudadanos. Es por ello que nuestro tema de disertación es:

Las competencias del personal directivo y la función de liderazgo en las instituciones de educación básica.

1.3 Justificación.

Actualmente vivimos tiempos llenos de cambios y transformaciones, de tal forma que las personas que se encuentran al frente de una organización tienen más responsabilidades; debido a que el hecho de llevar a cabo una gestión escolar no se limita a ordenar y controlar. De tal forma que se hacen necesarios nuevos estilos de dirección; es decir, se vuelve imprescindible asumir un rol de liderazgo e ingresar a procesos de aprendizaje permanente respecto de las funciones de un director escolar, denominación que se sustenta en la estructura de la Secretaría de Educación Pública y donde se privilegian los aspectos de antigüedad en el servicio educativo, los documentos que avalan una superación magisterial y aspectos de índole político para acceder a niveles de dirección escolar.

Los resultados de evaluaciones practicadas al Sistema Educativo Mexicano por organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) nos muestran una realidad en materia educativa deplorable que nos exige participación activa cualquiera que sea nuestro ámbito de acción, máxime si hemos cursado una licenciatura relacionada con el fenómeno educativo como es la Licenciatura en Administración Educativa.

Consideramos que el Sistema Educativo Mexicano tiene que experimentar reformas estructurales significativas para cambiar el panorama educativo en crisis que padecemos. Y un cambio sustancial es el que debe generarse en el personal donde la Secretaría de Educación Pública deposita una gran responsabilidad o así lo creemos por el nivel jerárquico que ocupa y por las implicaciones de dicho estatus. Son los directores escolares los que deben estar a la vanguardia para asimilar los estilos de gestión que concreten la meta esencial de todo proceso educativo que es un cambio positivo en la conducta de los educandos que posibilite el desarrollo integral de sus potencialidades.

El tema de la calidad en la dirección escolar, las competencias idóneas que debe poseer dicho director, el enfoque que nos muestra la visión de concebir al actual directivo escolar como un gestor líder en su ámbito, es lo que motivo al presente análisis.

El Liderazgo es un tema de interés e importancia en la actualidad para el éxito de cualquier tipo de organización y para una institución educativa mucho más, debido a que la educación es un tema central y de mucha importancia para el desarrollo del país, para afrontar los cambios de nuestra sociedad en cuanto a lo económico y político; aspectos que a su vez afectan de manera positiva o negativa en el desarrollo de la organización escolar. Es por ello que en la actualidad se han desarrollado un sin fin de programas, con el propósito de favorecer la calidad y la mejora de la educación.

Y teniendo en cuenta que todo directivo que tenga bajo su gestión a personal, sea este académico, administrativo o de intendencia, es el responsable de la calidad del servicio educativo que se brinda a la población estudiantil; sin embargo es necesario tomar en cuenta que en nuestra realidad las personas que se encuentran al frente de las instituciones no tienen las competencias para ello.

Es por ello que se abordará un tema que se relaciona de manera directa con lo que es el perfil de nuestra Licenciatura en Administración Educativa. De tal forma que se considera necesario que el personal con un puesto directivo ejercite un liderazgo emprendedor e innovador, sin miedo a enfrentar cambios o situaciones políticas, económicas y sociales.

1.4. Objetivo.

⇒ Conocer las competencias que debe desarrollar el directivo escolar en las instituciones de educación básica -para asumir el rol de liderazgo en su gestión.

1.5. Marco Referencial.

Esta investigación se llevara a cabo dentro de la ciudad de Tehuacán Pue., por lo que es necesario retomar algunos datos-generales de la misma" obtenidos de la página de "Internet" ⁵y del libro de Paredes Colín.

1.5.1. Ubicación Geográfica.

Puebla es un Estado que se ubica en el centro de la República Mexicana, cuenta con 7 regiones entre las que destaca la región de Tehuacán.

El municipio de Tehuacán, Pue. , se encuentra ubicado al sureste del Estado y limita al norte con Ciudad Serdán, y al este con el estado de Veracruz al sur con Oaxaca, al oeste con la región de Izúcar de Matamoros y al noroeste con la de Puebla, Tehuacán es la cabecera regional, conocida como el "lugar de los Dioses".

Tehuacán tiene una especial importancia geográfica debido a que es una de las ciudades mejor comunicadas del estado de Puebla, cuenta con tres carreteras federales y una estatal que en conjunto conectan con los estados de Veracruz y Oaxaca.

La ciudad de Tehuacán es la segunda más importante después de la capital y es considerada polo de desarrollo industrial del sur de la entidad, en lo que respecta a: industria de la transformación, avícola, porcícola y embotelladora.

Tehuacán tiene un clima con una temperatura máxima de 38°, media de 18° y 1.2° como mínima. En cuanto a lluvias se refiere son demasiado escasas debido a que es zona semi-árida, con una vegetación caracterizada por cactáceas.

⁵ www.Tehuacan.Com.

Tehuacán posee grandes riquezas naturales, como son los manantiales de Garci-Crespo, San Lorenzo, Peñafiel y El Riego; así también riquezas culturales, históricas y artísticas como son el Complejo Cultural el Carmen, la Catedral, el Templo de San Francisco, el Convento y la Iglesia del Carmen, el Museo de Mineralogía, el Jardín de cactáceas, etc.

1.5.2. Aspecto Educativo.

Con lo que respecta a los servicios educativos, Tehuacán cuenta según datos estadísticos de Corde-10, ciclo escolar 2003- 2004; De acuerdo con los datos obtenidos en el Departamento de Estadísticas de la Coordinación Regional de Desarrollo Educativo Región 10, ciclo escolar 2003-2004; con 219 escuelas del nivel básico (preescolar, primaria y secundarias); con una población estudiantil de 57,758, dicha población es atendida en 1,691 grupos. Con un total de personal escolar de 2,847 de los cuales 263 (9.24%) tienen un puesto directivo; y de dicha cifra 62 personas tienen responsabilidades y funciones como docentes y como directivos; es decir, con 57 escuelas de preescolar formal, 12 de preescolar indígena, 90 primarias formales, 10 primarias indígenas, 34 secundarias generales, 3 secundarias técnicas, 15 bachilleratos, un Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios, un Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica y con instituciones de estudios superiores públicas como: el Instituto Tecnológico Tehuacán, una Normal Superior, la Universidad Pedagógica Nacional, el Instituto de Estudios Superiores del Estado, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla Campus Tehuacán, y seis instituciones superiores más de orden privado; teniendo en cuenta que algunas ofrecen los servicios de postgrados y maestrías.

De tal forma que Tehuacán cuenta con instituciones de todos los niveles educativos. En lo que se refiere a escuelas de estudios superiores encontramos que ofrecen una gran diversidad de licenciaturas e ingenierías, en ambos ámbitos público y privado; de tal forma que la mayoría de los estudiantes puedan cursar una carrera sin tener que salir de la ciudad ya menor costo.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Institución Educativa y el Liderazgo.

Nos queda claro que todo tipo de organización necesita de personas específicas que lleven acabo la función directiva; de tal forma que motive, coordine, guíe, etc. , a todo el que labora en la institución educativa. En dicha organización son indispensables estas personas, debido a que la sociedad demanda cada vez más centros escolares eficaces, que respondan a las necesidades de formación de los educandos.

La Institución Educativa *"Se ocupa de la socialización del alumno y de la transmisión de la herencia cultural de la sociedad de una generación a otra"*.⁶ Otra definición muy acorde a nuestro tema, sobre Institución Educativa es la siguiente: *"Estructura dinámica que interviene directamente en el proceso de educación; se caracterizan por generar estímulos educativos, posibilitar puestas en acción, ofrecer normas de conducta, proporcionar modelos, explicitar conocimientos y valoraciones"*.⁷

Esto es, una institución tiene la responsabilidad de transmitir los conocimientos culturales y científicos de la sociedad; así como el de preparar al alumno para insertarse en el campo laboral y pueda tener un nivel de vida decoroso y socialmente aceptable. Es por ello que se hace necesaria la presencia de un estilo de liderazgo que debe ser asumido por el personal directivo de las escuelas.

2.1.1. Características de la Institución Educativa.

Como sabemos cada institución educativa es única, y aunque encontremos similitud en estas hay ciertas características que las hacen diferentes unas de otras. Entre las más

⁶ Diccionario de las Ciencias de la Educ. Vol. II Pág. 560

⁷ Diccionario de las Ciencias de la Educ. Vol. I Pág. 59

importantes que deben ser tomadas en cuenta para asumir el rol de liderazgo en una institución educativa encontramos las siguientes:

◆ *Nivel Educativo.*- Existen principalmente tres niveles educativos: educación básica (preescolar y primaria formales e indígenas; secundarias generales y técnicas), educación media (bachilleratos técnicos, generales, bivalentes propedéuticos) y de formación profesional (I. Tecnológicos, Universidades Autónomas, Estatales, Escuelas Normales, Centros de Estudios Superiores, etc.).

◆ *Contexto Sociocultural.*- Esta es una de las características más importante debido a que existen diversas condiciones ambientales (status social de las familias, normas y valores de la comunidad, interferencias del entorno de la institución, etc.) que deben ser tomadas en cuenta por el personal directivo, para así poder lograr un buen liderazgo.

◆ *Estructura de las Instituciones.*- Está se encuentra en los servicios educativos que ofrecen como son: biblioteca, laboratorios, sala audiovisual, cafetería, etc.

◆ *Personal Escolar.*- Es decir, en cuanto a formación que posee el personal que labora en la institución así como su bagaje de personalidad (sus convicciones, expectativas, valores, cultura, etc.).

Todas y cada una de las características anteriores deben ser de gran relevancia para que el personal educativo; debido a que de éstas depende que se logre el mejor liderazgo. Según las características de la institución en que labora será el estilo de liderazgo, y según se desarrolle el estilo de liderazgo será la eficacia de la institución educativa.

En la Institución educativa el personal directivo debe ser un verdadero líder, capaz de motivar, facilitar, y estimular el procedimiento de mejoramiento de calidad. Para lograr una mejor calidad es necesario conocer la institución y su entorno; así como también es de suma importancia conocer las necesidades del beneficiario (alumnos, padres, comunidad, sociedad actual y futura).

2.1.2. Las funciones del Liderazgo Escolar.

Antes de comenzar, daremos una pequeña introducción sobre lo que es la administración, se define como "el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupos alcancen con eficiencia metas seleccionadas"⁸. El proceso administrativo consta de 5 etapas para algunos autores, otros las desarrollan en más; sin embargo las más comunes son:

- ◆ *Planeación*: Consiste en pensar hoy lo que se tendrá que hacerse mañana. Responde a las preguntas: "*¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo? ¿Cuándo hacerlo? ¿Dónde hacerlo? ¿Quién lo va a hacer? ¿Por qué se hace?*"⁹.
- ◆ *Organización*: Consiste en establecer una estructura (organigrama) de todas las actividades de los papeles que deben desempeñar las personas.
- ◆ *Integración*: Consiste en reclutar a la persona idónea para cada puesto que se desempeña dentro de la organización. En caso de la institución este punto lo omitimos.
- ◆ *Dirección*: Consiste en la forma en que se influye en las personas para el logro de los objetivos, por medio del liderazgo y la motivación.
- ◆ *Control*: Consiste en supervisar y corregir el desempeño individual de las personas.

De tal forma que el término liderazgo se desarrolla dentro de todo el proceso administrativo, pero con más énfasis en la etapa de Dirección; debido a que el líder es aquel que orienta hacia los logros de la organización. Teniendo en cuenta que la administración es aplicable a cualquier tipo de organización pequeña o grande, o empresas lucrativa y no lucrativa. La teoría de la administración y de las organizaciones se consolida aun más en la segunda mitad del siglo XX; de tal forma que el estudio del liderazgo ha cobrado mayor fuerza como una función dentro de las organizaciones.

⁸ Koontz Harold y Heinz Weihrich. Admón. Una Perspectiva Global. Pág. 4

⁹ Anzola Rojas Sérvulo. De la idea a tú Empresa. Pág. 83

Un paradigma actual en lo que a las organizaciones se refiere es el que concibe a la persona que dirige como un gestor que encamina sus esfuerzos hacia el exterior (establece vínculos con otras organizaciones para que coadyuven en sus propósitos y contribuyan a satisfacer las necesidades del sistema) así como hacia el interior (interactuando con personal de los distintos niveles que laboran en la organización escolar para generar una identificación tal con la misma que permita que todos los participantes se comprometan activamente en los logros planteados). Los expertos en gestión organizacional consideran esencial visualizar al hecho gestor como un todo que esta presente en todas las funciones del líder. El fenómeno de gestión imprime gran importancia a las relaciones humanas que se manifiestan en la organización, procura que el clima organizacional sea agradable, que los trabajadores mantengan bajos los índices de tensión emocional y tedio, así como busca que exista un trato humano para que su personal labore por convicción más que por obligación.

La necesidad de un líder dentro de la institución escolar es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos de la organización son más complejos y amplios; debido a que cada institución se desenvuelve en diferentes contextos; además por los cambios acelerados y continuos de la sociedad. "Henry Mintzberg agrupa las funciones del líder en tres categorías principalmente: interpersonal, informativa y decisional"¹⁰. Obteniendo 10 funciones específicas distribuidas en los tres grupos:

2.1.2.1. Función Interpersonal.

Comprende las actividades de representación, directivo y de enlace.

1. Representación: Cuando actúan en nombre de la institución como puede ser en ceremonias legales o simbólicas; así como en actividades más específicas como firmar documentos (certificados, diplomas, etc.), asistir a reuniones, etc.

2. Directivo: Desempeñar las labores administrativas para operar de manera eficaz y eficiente dentro de la institución; estas pueden ser: dar instrucciones, escuchar y motivar al personal escolar, capacitar, y evaluar el desempeño de los maestros y demás personal, etc., para obtener mejores resultados educativos.

¹⁰ Lussier Robert N. y Christopher F. Liderazgo. Pág. 12

3. De Enlace: La interacción con personas ajenas a la institución, como autoridades municipales, otras instituciones, así como a la sociedad en general.

2.1.2.2. Función Informativas.

Comprende acciones de monitoreo, difusión y de portavoz.

4. Monitoreo: Al obtener información que es analizada para detectar problemas y oportunidades que se generen dentro de la institución; así también para atender sucesos externos. Esto se puede dar a través de la lectura de memorandos, informes, avisos, etc.; de hablar con los demás; y de observar al personal escolar.

5. Difusión: Enviar y transmitir información de manera original o resumida, oral o escrita al resto del personal de la institución de forma clara y precisa para su mejor comprensión.

6. Portavoz: Cuando rinden informes a personas externas de la institución, como son a supervisores, jefes de sector, así como a la misma comunidad o sociedad.

2.1.2.3. Función Decisionales.

Comprende emprender acciones, manejar dificultades, asignar recursos y negociar.

7. Emprender Acciones: Innovar e iniciar mejoras para la institución y para mejorar su servicio, apoyándose del monitoreo.

8. Manejar Dificultades: Llevando a cabo acciones correctivas durante situaciones conflictivas. Por mencionar algunos ejemplos: conflicto entre profesores, la falta de un profesor, la falta de material didáctico a profesores, atender bajo rendimiento escolar, etc.

9. Asignar Recursos: Cuando programan sus actividades culturales, escolares y educativas.

10. Negociar: Con el personal que colabora con él (profesores, personal administrativo e intendentes), las actividades a realizar por cada uno de ellos de la mejor manera posible, para que estos realicen las actividades con la mejor disposición y entusiasmo.

2.2. Personal Directivo en las Instituciones Educativas y Funciones determinadas por la SEP.

El personal directivo de las instituciones varía según el nivel educativo y el tamaño de la institución. Es por ello que tan solo se mencionará una definición global de lo que es el personal directivo y una de director general.

Para la Secretaría de Educación Pública el personal directivo *"es el encargado de mantener la estabilidad de la institución; debe ser imparcial, humilde, sencillo, no cometer abuso de autoridad; ser respetuoso y atento con los alumnos, padres de familia y con el personal escolar que representa, siempre debe enseñar con el ejemplo y no utilizar doble lenguaje"*¹¹.

El Director general *"es el responsable del servicio educativo que se ofrece en las instituciones, es el líder educativo, el orientador, el asesor; es quien administra en forma óptima los recursos que la nación le encomienda"*¹².

2.2.1. Funciones del Personal Directivo determinadas por la SEP.

En el acuerdo secretarial No.98, artículo 19 encontramos las funciones que le corresponden ejercer al personal directivo de educación básica, establecidas en veintidós fracciones:

- I. Representar a la escuela en los actos técnicos, sociales y cívicos de carácter oficial, así como en las gestiones de carácter administrativo que se relacione con el mismo.
- II. Organizar, dirigir y evaluar el contenido de las actividades que debe desarrollar el personal en el transcurso de año escolar.
- III. Verificar que la educación que se imparta en la escuela se apege al plan y a los programas de estudio aprobados para la SEP.

¹¹ Acuerdo de la SEP No.98.

¹² Id.

- IV. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones normativas y vigentes relativas al funcionamiento del plantel, de conformidad con las necesidades de la educación.
- V. Cumplir con las comisiones y actividades propias del servicio que le señalen las autoridades superiores y asignar al personal las disposiciones específicas que corresponden a la naturaleza de su cargo y sean necesarias para dar un buen funcionamiento del plantel.
- VI. Acordar regularmente con las autoridades, por una parte y con el personal a su cargo por otra, los asuntos relativos a la escuela.
- VII. Ser conducto inmediato entre las autoridades superiores y el personal a sus órdenes, para todos los trámites relativos al funcionamiento de la escuela que dirige.
- VIII. Atender las necesidades del servicio educativo y los problemas de la comunidad escolar.
- IX. Vigilar la puntualidad y asistencia del personal escolar y la eficiencia en el desempeño de su cometido.
- X. Verificar la puntualidad, asistencia, aprovechamiento y comportamiento de los alumnos.
- XI. Presidir los actos en que participen los alumnos y maestros, en su calidad de miembros de la comunidad escolar.
- XII. Celebrar juntas de información y orientación técnico-pedagógica y administrativa con el personal escolar, a fin de coordinar criterios para mejorar el rendimiento del proceso educativo.
- XIII. Participar, conjuntamente con los cuerpos de supervisión, en la organización y desarrollo de las juntas de academia.
- XIV. Colaborar con los cuerpos de supervisión para el desempeño eficaz de sus funciones y llevar un libro de registro de sus visitas.
- XV. Presidir el Consejo Académico Escolar.
- XVI. Autorizar la documentación oficial que expida el plantel, así como vigilar la seguridad y conservación de la misma.
- XVII. Responsabilizarse de la adecuada administración del personal y de los recursos materiales y financieros con que cuente el plantel.

- XVIII. Proponer, conforme a la estructura educativa que le haya sido aprobada, los nombramientos o remociones del personal de la escuela a su cargo, con base en las disposiciones legales y administrativas vigentes.
- XIX. Promover la participación del personal escolar en los programas de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa que realice la SEP.
- XX. Denunciar ante las autoridades competentes los hechos delictuosos que se registren en el interior de la escuela e informar a las autoridades educativas.
- XXI. Dar a conocer a la comunidad escolar, oportunamente, el presente acuerdo y las demás disposiciones que normen las labores de la institución.
- XXII. Cumplir con las demás funciones que se establezcan en este ordenamiento, en otras disposiciones aplicables y las que le asignen las autoridades educativas superiores, de conformidad con la naturaleza de su cargo.

Sin embargo el autor José Luis Bernal (curso para acreditación de directores) simplifica las funciones que debe ejercer el director, en tan sólo 6:

- ◆ *De representación:* Ostentar oficialmente la representación de la institución.
- ◆ *Administrativas:* Autorizar gastos y ordenar pagos, visar las certificaciones y documentos oficiales
- ◆ *Coordinación y ejecución:* Ejecutar los acuerdos de los órganos colegiados, dirigir y coordinar todas las actividades del centro, etc.
- ◆ *Políticas:* Designar a los coordinadores de ciclo ya los tutores; realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros de acuerdo con las disposiciones vigentes.
- ◆ *Relación con el entorno:* Facilitar la información sobre la vida del centro a los distintos sectores de la comunidad escolar, promover e impulsar las relaciones con otras instituciones de su entorno.
- ◆ *Docentes:* Revisar y analizar la labor de los docentes.

2.3. Teorías del Liderazgo

En este apartado se mencionaran las teorías que han surgido con el paso del tiempo y en relación con los avances de nuevos estudios sobre el liderazgo. Para un mejor entendimiento de este apartado, trataremos de explicar el término de teoría del liderazgo, el cual podríamos definirlo como una hipótesis o supuesto sobre el concepto de liderazgo; de tal forma que nos sirve en la práctica para entender y llevar a cabo de una mejor manera el liderazgo.

2.3.1. Teoría De los Rasgos O También Conocida Como la Teoría Del "Gran Hombre".

Los primeros estudios sobre el liderazgo partieron de características o rasgos que distinguen aun líder de las personas que no lo son; estos puede ser físicos, y psicológicos, o cualidades específicas tales como la inteligencia, perseverancia, la ambición, etc. Según la cual los líderes nacen, no se hacen, idea que data de la época de los griegos y romanos.

En esta teoría se buscaba identificar los rasgos de los buenos líderes; otra de sus vertientes era que visualizaba al líder como una persona con habilidades sobrenaturales, o bien como un símbolo paterno en el cual se busca seguridad, protección, etc. Encontramos que los rasgos o personalidad de un individuo tienen bases gen éticas, sin embargo también contribuye a esto el medio en que se desenvuelva el individuo como son: la familia, la escuela, sus amigos, su trabajo, etc.

2.3.2. Teoría de Comportamiento

Después de haber estudiado los rasgos que caracterizaban aun líder, se concentraron los estudios en las acciones específicas que desempeña un líder.

La concepción que se tuvo de esta teoría fue acerca del comportamiento del líder como tarea; es decir como actuaba, que hacia, etc.; de tal forma que los estudios se enfocaron a encontrar un estilo de liderazgo universal para todo tipo de situaciones que se

presentaran en las organizaciones. De tal forma que se intento encontrarlas diferencias entre el proceder de los buenos líderes y el de los ineficaces; es decir se buscaba a líderes eficaces para tomarlos como modelo.

2.3.3. Teoría por Contingencia

Las dos teorías anteriores se les conoce como universales ya que su propósito era el de encontrar un liderazgo funcional en cualquier organización y situación. Pero a partir de la década de los setenta se dieron cuenta que tal propósito era imposible por lo que surgió un nuevo estudio; el liderazgo por Contingencia, el cual esta en función al líder, subordinados y de la situación específica que se viva dentro de la organización o institución.

Esta teoría se enfoco en la creencia de que los líderes son el producto de las situaciones; es decir los líderes se realizan según la organización en que operan. Debido a que reconocen que existe una interrelación entre sus seguidores y ellos, además de tener presente que existen deseos u objetivos personales de sus seguidores que se deben cumplir, en base a programas diseñados por él. De esta forma surgen dos teorías más: la de **Trayectoria de Metas** de Ohio State y Fiedler la cual nos dice *"que el líder debe tener la capacidad para ayudar a los subordinados a identificar trayectorias, con el fin de alcanzar metas o resultados personales y organizativos"*¹³; y la **Teoría de la Esperanza en la Motivación** de Robert House (1971) la cual nos dice *"la persona se sentirá motivada a producir si percibe que sus esfuerzos conducirán aun buen desempeño, que luego conducirá a recompensas deseadas"*¹⁴. De tal forma que las teorías anteriores son complementarias debido a que el líder debe actuar según la situación de la organización ya las necesidades de los subordinados para así lograr los objetivos de la organización.

¹³ Gannon, Martín J. Admón., por Resultados. Pág. 280

¹⁴ Idem o Id.

2.3.4. Teoría Integral.

Como lo indica su nombre esta teoría trata de combinar las tres anteriores de tal forma que los investigadores tratan de explicar la influencia que tienen algunos líderes sobre sus subordinados a tal grado que éstos trabajan arduamente o el hecho de que estén dispuestos a hacer algún sacrificio para lograr los objetivos de la organización; esto se debe a la personalidad del líder, al estilo de liderazgo, a las tareas específicas del líder, a la relación que existe entre sus subordinados y el líder, ya la situación específica que se vive.

Esta teoría sugiere que el líder trabaje en conjunto con los subordinados para la creación de los objetivos y las metas de la organización o institución; basándose en diversas teorías motivacionales, que hagan sentir al personal a gusto en la institución y que desempeñen mejor su trabajo, para así lograr óptimos resultados educativos. Además de que el estilo de liderazgo gira en torno a la situación que se viva en la institución.

2.3.5. Teoría del Liderazgo Basado en Resultados.

Anteriormente las teorías del liderazgo se basaban tan sólo en los atributos que poseían los líderes, determinados en tres categorías amplias: *"quienes SON los líderes (principios, motivaciones, rasgos personales, carácter); qué SABEN los líderes (destrezas, habilidades, rasgos); que HACEN los líderes (conductas, hábitos, estilos, competencias)"sic.*¹⁵

Actualmente se habla de una nueva teoría en la cual tanto los atributos como los resultados son de suma importancia para un buen liderazgo. Esta teoría más que postular una serie de atributos nos conduce a obtener resultados, esto es que nos enfoquemos a los resultados que deseamos y conectarlos a ciertos atributos específicos; es decir plantearse la pregunta: ¿Qué se desea? , antes de decidir como hacerlo. Para lograr los resultados deseados el líder debe: a) Ayudar a que se genere un ambiente que atraiga, desarrolle y conserve al personal de gran talento, b) Ser un buen investigador, es decir debe conocer su

¹⁵ Ulrich Dave, Jack Senger y Norm Smallwood. Liderazgo Basado en Resultados. Pág. 4,5.

organización y su entorno (competencia), c) Conocer las necesidades del beneficiario, es decir de la sociedad actual y futura.

Una de las características de esta teoría es el de ayudar a los líderes a aclarar las estrategias y ponerlas en práctica, de tal forma que sean ejecutadas de la mejor manera posible. Y una de las ventajas de esta teoría es que se puede evaluar la eficacia de un líder, de tal forma que miden los logros contra las metas deseadas. La eficacia es el grado en que el líder puede influir directamente en resultados positivos de la institución, así como para mejorar el nivel académico de los estudiantes por medio de un alto nivel productivo de los profesores. Para ello es necesario que:

- ❖ Los líderes deben tener bien claros los objetivos y metas de la institución, de tal forma que las acciones pueden cambiar, pero el rumbo general y la concentración deben mantenerse con toda la claridad posible.

- ❖ Los líderes deben aceptar y amoldarse con rapidez a los cambios; debido a que toda organización es dinámica y cambiante por las necesidades y exigencias de la sociedad que la rodea, así como por aquellas organizaciones del mismo género.

- ❖ Pero sobre todo los líderes deben comunicar y comunicarse, de tal forma que es preciso que exista una comunicación recíproca de las prioridades, principios y conexiones de la institución; entre él y todo el personal académico, para lograr con buenos resultados el objetivo y las metas.

2.4. Tipos de Liderazgo

Para la mayoría de los que estamos interesados en el liderazgo, lo que deseamos es ser aceptados y el que las demás personas (subordinados) obedezcan nuestras ordenes, pero ¿cómo podemos lograrlo?; a continuación presentamos los estilos de liderazgo y sus características. Teniendo en cuenta que el estilo de liderazgo es la preferencia que se manifiesta al guiar o dirigir, concentrándose *"en la combinación de rasgos, destrezas, comportamientos y propósitos a los que recurren los líderes al interactuar con sus*

seguidores".¹⁶

Se considera que los líderes aplican básicamente tres estilos; de los cuales puede existir cierta combinación, según sean las características de la institución y sus colaboradores.

2.4.1. Líder autocrático.

No existe margen para la iniciativa del personal, se da una disciplina rígida, en pocas palabras lo podríamos definir como un dictador. Encontramos como características primordiales en este estilo de liderazgo: que el líder ordena y espera obediencia, es dogmático y posesivo, acepta la responsabilidad final de las decisiones, etc.

Este estilo de liderazgo no es muy recomendable, sin embargo es el más utilizado por los directores de las instituciones educativas del ámbito público. Debido a que estos al ocupar dicho puesto no tienen mucha experiencia, manifestándose en algunos casos en la incapacidad para participar y colaborar con la mejoría de la institución.

2.4.2. Líder Democrático o Participativo

Permite la participación y la libertad de expresión, tiende a hacer tan evidente el poder del líder. La influencia suele centrarse en la expectativa de que los profesores serán leales y mostrarán respeto hacia el director complaciéndolo. Se caracteriza por: consultar a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas, fomenta la participación, habla de "nosotros" en lugar de "yo", existe relación de colaboración y no de competitividad, etc.

Es el más recomendable debido a que el director escolar acepta ideas de los profesores, las analiza y en caso de ser buenas las implementa; en caso de haber otras mejores, tiene las palabras exactas para rechazarlas sin que esto haga sentir mal a los docentes y demás personal subordinado.

¹⁶ Gannon, Martín J. Admón. por resultados. Pág. 273

2.4.3. Líder Liberal

Utiliza muy poco el poder, si es que lo hace; ya que otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa. Se caracterizan por: confiar demasiado en sus subordinados, evita responsabilidades, no toma decisiones, dependen en gran parte de lo que establezcan los subordinados, etc. Este tipo de liderazgo no es muy recomendable al igual que el líder autocrático, debido a sus características.

Como ya mencionamos anteriormente puede existir una combinación y variación del estilo de liderazgo que ejerza el director de la institución debido a las características de la misma y de sus colaboradores; así como de la situación en que la institución se encuentre, ya que esta conlleva a situaciones inesperadas e imprevisibles de tipo emergente; esto es lo más recomendable, y no inclinarse hacia un estilo de liderazgo.

2.5. Competencias de un Líder Educativo.

Hablar de un líder o ser un líder en la actualidad es además de estar al frente de un grupo u organización, contar con ciertas competencias; entendiéndolo por competencias al conjunto de atributos y habilidades propias del líder educativo, estas pueden ser: creatividad, seguridad, iniciativa, capacidad técnica, de comunicación, de convencimiento, de motivación, etc.; sin embargo es necesario recalcar que no todas las personas nacen siendo líderes, por lo que es de gran importancia mencionar que una persona puede desarrollar estas características dentro del ambiente de la institución.

En la actualidad el liderazgo es emprendedor, innovador, creativo, flexible, etc., debido a los cambios constantes de la sociedad y su entorno. De acuerdo con lo que mencionan Dave Ulrich, Jack Senger y Norm Smallwood, en su libro "Liderazgo basado en resultados" un líder debe ser capaz de fijar el rumbo de la institución, de movilizar la dedicación individual, engendrar capacidad organizacional y mostrar carácter personal; según estudios hechos por los autores antes mencionados es lo que un líder de éxito debe poseer. Tratare de enfocar estas características al ámbito institucional educativo.

- ❖ **Fijar el rumbo:** Los líderes deben prever el futuro de su institución, tomando en cuenta los diversos factores como son la sociedad y alumnos, la tecnología, sus competidores, presupuesto, etc. De tal forma que existen muchas expresiones que ayudan a describir el futuro de la institución: la visión (como se visualiza a una institución futura), misión (el fin de la institución), estrategias (como lograr '0 que deseamos), aspiraciones (lo que deseamos lograr), etc.
- ❖ **Movilizar la dedicación individual:** Para poder realizar la visión de la institución los líderes (personal directivo) deben comprometer a su personal, maestros, administrativos, intendentes, etc., a armonizar sus acciones hacia el logro de las metas de la institución; forjando relaciones de colaboración, compartiendo parte del poder y autoridad (es decir que los profesores tengan cierta comisión dentro de la escuela: comisión de eventos culturales, deportivos, conocimientos, etc.).
- ❖ **Engendrar capacidad organizacional:** Esta habilidad implica que los líderes deben desarrollar por lo menos cinco habilidades más: forjar una infraestructura organizacional, es decir tener bien estructuradas las áreas de los edificios, así como también el organigrama de la institución; aprovechar la diversidad de las ideas, en una institución encontramos a individuos con diferente forma de pensar, que pueden proporcionar diferentes ideas y muy buenas; desarrollar equipos, para una mejor organización se hace necesario el trabajo en equipo; diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el cambio, estas ultimas se dan en base a como se realicen las anteriores.
- ❖ **Demostrar carácter personal:** Warren Bennis nos dice que el *"Liderazgo es en realidad cuestión de carácter. El proceso de convertirse en líder no es diferente del proceso de convertirse en un ser humano sano y plenamente integrado"*¹⁷. En este caso el líder debe inspirar confianza, ser honesto, ser imparcial, apoyar a los otros, etc. para obtener la credibilidad de los demás individuos, ya que estos necesitan en quien creer, con quien identificarse y en quien confiar .

¹⁷ Ulrich Dave, J. Senger y N. Smallwood. Liderazgo basado en resultados. Pág. 16

De tal forma que un líder debe estar en una constante mejora de si mismo, por lo que hay que tener en mente algunos aspectos de importancia para desarrollar mejor el liderazgo. El líder tiene la tarea de:

- ⌘ Revisar la misión de la institución escolar periódicamente. Entendiendo por misión el fin que persiguen las instituciones educativas. De tal forma que la Ley General de Educación establece en su artículo 7º, que las instituciones tienen como fin "Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas". Además de que cada institución tiene la propia que es más específica.
- ⌘ Revisar prioridades y posteridades. Este es un punto de mucha importancia debido a que hay que poner en la balanza todas y cada una de las actividades a realizar o problemas a resolver.
- ⌘ Visualizar las oportunidades. El personal directivo como encargado de la institución es quien debe estar enterado de los proyectos o programas que el gobierno (municipal, estatal o federal) tengan en materia educativa, así como de la SEP también.
- ⌘ Conocerse así mismo. Este es un punto muy importante ya que para conocer a las demás personas hay que conocerse primero; de tal forma que se pueda formar un buen grupo conociendo las habilidades de todos los integrantes.
- ⌘ Mantener la concentración óptima hacia el objetivo institucional. El objetivo institucional jamás se debe perder de vista, de tal forma que todas las actividades deben estar enfocadas al logro del objetivo.

CONCLUSIONES

Hoy en día encontramos retos mucho mayores a los que existían anteriormente en las organizaciones e instituciones, es por ello que se hace necesaria la presencia de los líderes en las organizaciones; aún más en las instituciones educativas que como ya hemos mencionado, la educación es una de los ámbitos de más importancia para el desarrollo de nuestro país.

Es por ello que tratamos de remarcar la importancia de personas capaces de guiar, coordinar, motivar y transformara las instituciones educativas de todos los niveles, no es suficiente desempeñar la función de directivo con los propios recursos producto de las experiencias en tales ámbitos, se hace necesario implicarse en procesos de actualización permanente en lo que respecta a disciplinas que proporcionan los elementos teóricos y conceptuales que garanticen el mejor desempeño de ese puesto y doten al directivo de una actitud donde el liderazgo se manifieste como una forma de coordinar a las personas para construir en conjunto los logros institucionales; es decir un líderes con una visión global, creativa, con iniciativa, líderes capaces de innovar, transformar, motivar; con capacidad de comunicación y en general poseedores de competencias imprescindibles para lograr la calidad de la educación.

De tal forma que un líder educativo es aquel que conoce la institución y su entorno, es quien sabe cuales son las funciones que debe ejercer (como personal directivo y como líder), conoce al personal escolar y valora las condiciones ambientales de la institución. Pero sobre todo es quien obtiene resultados positivos visibles y no es conformista; un líder que obtiene los resultados deseados es un estratega, es comprometido, es investigador y con una gran visión futurista.

Pero cómo lograr que el personal directivo sea un buen líder; como sabemos no todos los líderes nacen siéndolo. Los líderes son producto o resultado de su desarrollo personal, es decir cada persona tiene ciertas capacidades y aptitudes que van desarrollando poco a poco, debido al ambiente que lo rodea, sin embargo como se mencionó anteriormente todo directivo debe cursar procesos de aprendizajes que hagan posible afiliarse aun enfoque que responda alas necesidades de la institución educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ ANZOLA, Rojas Sérvulo, De la Idea a tú Empresa. México, Ed. Limaza 1993, pp. 229.
- ❖ BERNAL, José Luis, Conf. Conocer el Centro por Dentro. Zaragoza 2001. Pp.17
- ❖ BERNAL, José Luis, Conf. Memoria de Investigación. Zaragoza1992. Pp.72.
- ❖ Coordinación Regional de Desarrollo Educativo, Región 10 Tehuacán. Estadística de inicio de Ciclo 2003-2004.
- ❖ ELIZONDO, Huerta Aurora, La Nueva Escuela I: Dirección. Liderazgo y Gestión Escolar. Ed. PAIDOS. Pág. 217.
- ❖ GANNON, J. Martín, Administración por resultados. México D. F., Ed. CECSA pp. 685.
- ❖ KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich. Administración una Perspectiva Global. México Ed. Mc Graw Hill 1997. Pp. 745
- ❖ Ley General de Educación, México, Ed. Delma. Pp. 270.
- ❖ PAREDES, Colin Joaquín. Apuntes Históricos de Tehuacán, México, Costa -Amic. Pp. 326.
- ❖ Reglamento de Escalafón. Anexo 3.
- ❖ Revista Adminístrate Hoy, Num. 54, año V. Ed. Latinoamericana 1998. Pp. 95.
- ❖ Revista Mujer Ejecutiva. Num. 34 año III volumen III. Pp.112.
- ❖ Revista Mundo Ejecutivo, Núm. 297 Año XXIV, Volumen XLI, enero 2004. Pp. 110.
- ❖ ROBERT, N. Lussier y Christopher F. Achua, Liderazgo, Editorial de Desarrollo. Pág. 478
- ❖ RODNEY, W. Napier y K. Gershenfeld, Grupos: Teoría y Experiencia. Ed. Trillas pp. 670.
- ❖ SCHMELKES, Sylvia, La Misión de la Escuela y la Función Directiva. Pp. 210.
- ❖ ULRICH, Dave, Jack Senger y Norm Smallwood. Liderazgo Basado en Resultados. México. Ed. Norma 1999. Pp. 260.
- ❖ www. Tehuacan. Com.
- ❖ www .monografias. com/trabajos/liderazgo/liderazgo. shtml.