



SECRETARÍA DE EDUCACION PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

AREA ACADÉMICA N° 1
POLITICA EDUCATIVA, PROCESOS
INSTITUCIONALES Y GESTIÓN.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

“EL LIDERAZGO EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA ESCOLAR A NIVEL PRIMARIA DE LA
DELEGACIÓN XOCHIMILCO, TURNO VESPERTINO”.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A N:

PACHECO DIAZ CRISTINA

RAMIREZ COLCHADO SANDRA

ASESOR: Profesor Gorgonio Segovia Febronio

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO 1 LIDERAZGO

1.1 Antecedentes.....	5
1.2 Concepto de Liderazgo.....	7
1.3 Autoridad y Liderazgo.....	11
1.4 Teorías de Liderazgo.....	16
1.4.1 Teoría de los Rasgos.....	16
1.4.2 Teoría del Comportamiento.....	20
1.4.3 Teoría del Liderazgo Situacional.....	24
1.5 Cualidades de un líder.....	33

CAPÍTULO 2 DIRECCIÓN Y LIDERAZGO EN LA ESCUELA PRIMARIA

2.1 Importancia del liderazgo en la escuela primaria.....	35
2.2 La Dirección.....	38
2.2.1 Conceptualización de la dirección.....	38
2.2.2 Tipos de dirección	41
2.2.3 Elementos de la dirección.....	44
2.3 Etapas para ejercer liderazgo en la dirección	

de una escuela primaria.....	47
2.3.1 Toma de decisiones.....	48
2.3.2 Confianza.....	49
2.3.3 Motivación.....	51
2.3.4 Comunicación.....	52
2.3.5 Delegación.....	54
2.4 El director del plantel de educación primaria.....	55
2.4.1 Actividades y funciones generales del Director escolar.....	57
2.5 Perfil y características requeridas para ocupar el puesto de Director de una institución educativa.....	64

CAPÍTULO 3 ANALISIS Y RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO

3.1 Técnicas de investigación para la realización del estudio de caso.....	67
3.2 Interpretación descriptiva y gráfica del cuestionario para docentes.....	69
3.3 Interpretación descriptiva y gráfica del cuestionario para directores.....	87
CONCLUSIONES.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	108

GLOSARIO.....112

ANEXOS

AGRADECIMIENTOS

CRISTINA

*Primeramente a Dios, que me ha dado
las fuerzas para poder seguir adelante
y llegar a cumplir una de mis
principales metas.*

*A mis padres ya que el apoyo ha sido
incondicionalmente, y por ellos he llegado
a lograr este gran sueño, los amo
demasiado por ello y por muchas cosas más.*

*A mis hermanos principalmente Ana
y Guilobaldo que fueron mis más grandes
apoyos durante la carrera, siempre supe
que pude contar con ellos.*

*Al Profesor Gorgonio Segovia por su gran apoyo,
comprensión y sobre todo esa gran paciencia
durante la realización del trabajo.*

*A mis amigas Sandra, Pily, Angy
por brindarme esa gran amistad,
compartir esos buenos y malos momentos,
siempre ayudándome a salir adelante.*

*A David que llegó en una etapa de mí
vida importante, que con su amor
ha logrado en mí salir adelante.*

SANDRA

*A mi papá, por su gran apoyo,
paciencia y amor que me ha brindado
gracias por todo lo que me has enseñado.
Te quiero.*

*A mi mamá y hermano por estar
conmigo en las buenas y en las malas,
por su gran cariño y apoyo, los quiero mucho.*

*A Dios por permitirme cumplir uno
de mis más grandes sueños.*

*A mi director de tesis por su gran
apoyo y paciencia para la realización
de este trabajo.*

*A mis amigas Pily, Angy y Cris por haber
compartido esta hermosa etapa de
mi vida y por su amistad incondicional.*

*A Marco Antonio que aunque ya
no este aquí siempre estará
en mi corazón.*

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es necesario reflexionar sobre la importancia que tiene la educación como factor de desarrollo, es así que el Sistema Educativo tiene el reto de mejorar la calidad de la educación en donde actualmente se considera que los cambios para mejorar esta deben generarse al interior de las instituciones educativas, por eso es necesario permitir que sean las propias escuelas las que participen directamente en el fortalecimiento de la calidad de los servicios.

El gran salto hacia adelante en la calidad de la educación básica solo podrá venir de las propias escuelas sin negar las necesidades de reformas de fondo en el Sistema Educativo. Para lograrlo ha sido indispensable la participación y responsabilidad de los agentes involucrados en el proceso educativo y en ese aspecto el director de educación primaria juega un papel muy importante ya que es quien conduce la escuela, esto resulta mas complicado de lo que parece, por lo que alcanzar las metas con efectividad y con calidad representa un reto cotidiano para los directores de dichas instituciones. El nivel de desarrollo actual de la educación primaria no se explica únicamente por el trabajo del director, existen varios factores que rebasan esta dimensión.

No obstante es innegable el lugar central que ocupa el director de educación primaria y por lo tanto es necesario que su labor sea más eficiente.

Por ser el director una pieza clave en el engranaje, se debe dar un especial énfasis a su actuación ya que más que administradores de escuelas se requiere de líderes, de ahí que el liderazgo del director de la escuela primaria cobra gran importancia en la transformación escolar para crear en los docentes condiciones favorables que generen en los mismos un trabajo en equipo, resolver problemas, participar y establecer propósitos escolares, sin lugar a duda el liderazgo del director es de vital importancia ya que en este se desarrollan relaciones interpersonales, que generan un ambiente académico y administrativo favorable y que proporciona el tránsito del trabajo individual hacia el trabajo colectivo en la escuela. Por ese motivo se decidió abordar este tema ya que creemos que del director depende el buen funcionamiento de una institución.

El objetivo principal de esta investigación es “Identificar si los directores escolares a nivel primaria conocen y ejercen los estilos de liderazgo dentro de su institución educativa”.

El trabajo está organizado en tres capítulos:

En el Capítulo 1 titulado Liderazgo, se hace una revisión teórica de este, se habla de los antecedentes del liderazgo, en donde es considerado un fenómeno fundamental dentro de la organización. También se conceptualiza el liderazgo enfocado exclusivamente al área administrativa. A sí mismo se considero hacer

una distinción entre los conceptos de autoridad y liderazgo para evitar una confusión entre ambos términos y se comprenda mejor al liderazgo.

Además se mencionan las diversas teorías a través de las cuales se concibe el liderazgo, estas se clasificaron en base al autor Idalberto Chiavenato. Por último se exponen las características o cualidades que debe tener un líder.

En el Capítulo 2 denominado Dirección y Liderazgo en la escuela primaria, se aborda al liderazgo en el contexto educativo.

Señalando la importancia del liderazgo en una escuela primaria, destacando la responsabilidad y la importancia que tienen los directivos escolares en el desempeño de un buen funcionamiento de su institución todo esto ligado a ejercer un buen liderazgo. A si mismo también se menciona el concepto de lo que es la Dirección, puntualizando a esta como el punto más importante para que la escuela obtenga buenos resultados, ya que de esta depende que se logre cumplir con los objetivos de la escuela o se fracase en el logro de los mismos. Se mencionan los tipos de dirección que son: la autocrática, laissez-faire y la democrática, describiendo cada una de estas. También se mencionan los elementos de la dirección que son la planeación, la organización, la coordinación, el control, siendo estos algunos de los objetivos que tiene que seguir la institución educativa para poder funcionar satisfactoriamente, de ahí se desglosan las etapas para ejercer liderazgo en la dirección de una escuela primaria, en las que se encuentran la toma de decisiones, delegación, motivación, comunicación y la confianza, señalando el contenido de cada una de

estas. Del mismo modo también se analizan las actividades y funciones del director del plantel de educación primaria a través de una clasificación, para finalizar este capítulo se menciona el perfil y características requeridas para ocupar el puesto de Director de una institución educativa a nivel primaria.

En el Capítulo 3 denominado “Análisis y resultados del estudio de caso”, se comienza describiendo las técnicas de investigación que se utilizaron en este trabajo. En este se hizo uso de la modalidad denominada estudio de casos, sobre los Estilos de Liderazgo en las Escuelas Primarias Públicas de la Delegación Xochimilco, y se recurrieron a dos técnicas de investigación las cuales son: la observación y la técnica de la encuesta, a través de la aplicación de cuestionarios.

La investigación se realizó en 12 escuelas de Educación Primaria Pública, de la Delegación Xochimilco en el D.F, en el turno vespertino. Cabe señalar que en esta delegación existen 26 escuelas y solo se tomó una muestra representativa del total de estas. En consecuencia se analizan todos los resultados del estudio de campo. Se hace un análisis de cada una de las preguntas y se anexan sus respectivas gráficas.

CAPÍTULO 1

1. LIDERAZGO

1.1 ANTECEDENTES

La personalidad de destacados hombres ha sido uno de los estudios iniciales del liderazgo, que ha buscado por todos los medios, estudiar sus acciones, sus personalidades, y observar el medio en que se desenvuelven, se buscan en la historia del hombre las bases de lo que puede ser un verdadero líder.

Desde el origen del hombre el liderazgo siempre ha existido, se puede observar a través de la historia en diferentes pueblos, imperios y culturas, que surgen siempre individuos que se destacan por ejercer siempre estas funciones entendiéndose por ello que lidiar significa dominar. Se calificaba con el título de líderes a los profetas, pastores, jefes, guerreros, emperadores y reyes. Se consideraba que éstos poseían poderes especiales que se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Así pues se entiende que en las comunidades primitivas, el liderazgo es considerado como la habilidad y la capacidad de individuos excepcionales, por lo tanto, en esta antigua concepción, se tiende más a convertir en dioses a los líderes, éstos son vistos como los seres superiores en donde el grupo puede depositar sus deseos y necesidades, son figuras casi míticas, mágicas, tan cerca del grupo y a la vez tan lejanas.

Pero la evolución e investigación del concepto empezó a trascender y aportar cada vez nuevos datos.

Fue hasta la Primera Guerra Mundial que comenzaron las investigaciones necesarias de liderazgo basadas sobre aquellos representantes de una nación o de aquellos encargados del campo militar; personajes que cambiaron el rumbo de las naciones económica, social o políticamente. Los estudiosos enfocaron estos estudios en la influencia sobre los subordinados y en general sobre sus características, ya que estas hacían de los líderes un ser especial y diferente a los demás hombres (teoría del gran hombre).

Este cuadro evolutivo de liderazgo fue trasladado como fenómeno fundamental dentro de la organización y se empezó a desarrollar vinculado a la concepción teylorista de la dirección, donde el papel del capataz y dueño se sintetizaban en una sola persona, ya que los estudios de Taylor corresponden o interesan solo a la elevación de la producción a fin de incrementar las utilidades de la organización.

Por lo tanto la concentración fue en las tareas a llevar a cabo, con los mínimos contactos interpersonales posibles entre los trabajadores, pues esto era considerado como pérdida de tiempo, ahí la relación de poder no nacía si el individuo no la aceptaba con libertad; es así que el subordinado estaba obligado a aceptarla, pues el dirigente era el “experto” (poseía cualidades distintivas a los demás), ubicaba a los trabajadores como máquinas, le restaba toda su capacidad de iniciativa y aportación personal.

Prescribía la abstención personal operativo en la toma de decisiones; ya fueran decisiones sobre las actividades a realizar o acerca de las metas de producción, pues suponía que los trabajadores son simples instrumentos que deben adaptarse a la empresa, y no ésta quien debe amoldarse a los trabajadores. Esta concepción fue evolucionando en base a otros nuevos estudios, pero en este trabajo sólo interesa ese primer impacto que tuvo el liderazgo dentro de las organizaciones.

1.2 CONCEPTO DE LIDERAZGO

El liderazgo es un tema muy estudiado en diferentes áreas (política, sociología, administración, entre otras). Muestra de ello es la existencia de varios volúmenes de investigación sobre la temática que han dado lugar a diversos significados para varios autores. Cabe aclarar que si bien el presente trabajo se enfocará en el área administrativa, esto no quiere decir que exista un concepto universal dentro de ella.

Así se tiene que el liderazgo en el área administrativa es la “capacidad de una persona para influir en el grupo, de tal manera que se guíe a éste hacia el logro de los objetivos de una manera eficaz”.¹

¹ González, Martín. Socorre Olivares. *Comportamiento Organizacional. Un Enfoque Latinoamericano*. 3ª reimpresión. México Continental: 2004. p. 254.

Otra definición lo conceptualiza como "...una actividad que consiste en influir en el comportamiento de otras personas, tanto en forma individual como en grupo, hacia la ejecución y logro de los objetivos de la organización"²

Bernard Bass considera que "el liderazgo se manifiesta cuando un integrante del grupo modifica la motivación o capacidad de los demás miembros"³

Koontz lo define como "... influencia, es decir como el arte o proceso de influir en la gente, con la finalidad de que ofrezcan, con voluntad y entusiasmo, un esfuerzo para el logro de objetivos comunes"⁴, esta definición supone cuatro aspectos:

1) Capacidad de utilizar el poder en forma efectiva y responsable, en este caso ese poder de autoridad, una cosa es el poder y otra la autoridad que le ha sido otorgada al director de la escuela por parte de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Esta idea debe ir de lo general a lo específico. Por ejemplo: la autoridad es otorgada a las personas para que al ejercer el poder puedan lograr los objetivos institucionales.

² EYSSAUTIER., Mauce. *Elementos Básicos de Administración*. 3ª edición. México. Trillas: 2002. p.134.

³ DÍEZ E., Julio *et al.* *Administración y dirección*. España. Mc Graw Hill: 2001 p. 428.

⁴ KOONTZ, Harold y Heinz Wehrich. *Elementos de la administración*. Enfoque Internacional. 6ª edición. México Mc Graw Hill: Noviembre 2001. p. 328.

La manera en que el líder ejerce la autoridad que le fue asignada, es un factor determinante en el buen funcionamiento de una organización, debido a que es la persona en quien recae la responsabilidad de hacer cumplir los objetivos.

2) La capacidad de comprender que los seres humanos responden a fuerzas distintas de motivación en distintos tiempos y situaciones. Dado que como individuos no todos somos iguales, puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo distinto con cada uno de sus miembros. Así mismo, dependiendo de la situación en la que se presentan los hechos, el líder debe adoptar una posición acorde para resolverlos.

3) Capacidad de inspirar (aquellas tareas a realizar para lograr el cumplimiento de los objetivos y hacer realidad esa visión).

4) La capacidad de actuar en forma que desarrolle un clima favorable para el surgimiento de las motivaciones y a su respuesta. Es decir, lograr la buena relación entre el líder y el miembro para responder adecuadamente a sus necesidades.

Como nos podemos dar cuenta el liderazgo forzosamente se da dentro de un grupo de personas en donde, el que logre esa influencia, será considerado como el líder.

Esa influencia implica comunicar las ideas de manera que la acepten los miembros de la organización y desde luego los ilusione para que participen voluntariamente hacia el logro de los objetivos que el líder pretende.

Por lo tanto el reto del líder será lograr esa integración de muchos intereses individuales en uno solo, un equipo de trabajo orientados hacia una misma dirección pero a la vez estableciendo las estrategias para trabajar en ella, pues los líderes están para ayudar a un grupo a alcanzar los objetivos, a través de la máxima aplicación de sus capacidades. No se para detrás de un grupo para empujar e instigar, se coloca al frente facilitando el progreso.

Por tanto, el papel primario de un líder es ante todo asegurar que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión; es decir, crear esa imagen mental posible y deseable de un futuro organizacional creíble y sobre todo realista.

No tiene sentido dirigir por dirigir. Debe haber un destino, un objetivo que se pretenda conseguir en una organización, algo por la cual los demás puedan unirse a cumplir.

El líder será considerado eficaz cuando tiene la capacidad y habilidad para lograr determinados objetivos, para ello, es necesario poseer una conciencia real y dominio de algunos conocimientos, conduciendo por lo tanto, al crecimiento y al éxito. No cumplir con esos objetivos daría como resultado la posibilidad de la

desilusión del grupo en el líder es una medida de consecución que sirve para valorar el rendimiento alcanzado.

El liderazgo ocurre cuando el líder y los seguidores hacen lo que es ético y benéfico tanto para la organización como para ellos mismos. Aprovecharse de los miembros del grupo en beneficio personal, no forma parte del liderazgo.

1.3 AUTORIDAD Y LIDERAZGO

Antes de continuar es necesario saber distinguir estos dos conceptos para la mejor comprensión del liderazgo, es decir, es necesario diferenciar la autoridad del liderazgo, lo que evitará las confusiones que pudiesen presentarse en este sentido.

La autoridad es el “derecho legal de ordenar a otros una acción, y exigir su cumplimiento”⁵

Se puede decir entonces que la autoridad es producto de la autorización formal otorgada a una persona y se relaciona directamente con la posición del titular dentro de una organización, por tanto éste tiene la facultad de dar órdenes para que se hagan las cosas, aunque no siempre obtenga obediencia.

⁵FERRY R, George y Stephen G. Franklin. *Principios de administración*. México CECSA Noviembre 2004. p. 279.

Cuando una posición de autoridad es desocupada, la persona que ha dejado el cargo, entrega con él, la autoridad que el mismo representa. La autoridad permanece con el cargo y con su nuevo titular.

La influencia de una persona con autoridad únicamente proviene del título que la persona tiene. La posesión de autoridad no es suficiente en sí para asegurar que los miembros respondan como el “jefe” lo desea y por consiguiente los resultados afectarán a la organización, además el grado de poder del puesto depende del grado de autoridad que se designa al individuo que ocupa el puesto.

Sin embargo, puede presentarse el caso en que una persona logre influir en los demás sin necesidad de tener una autoridad designada, sino que ésta ha sido adquirida en forma espontánea, al ser otorgada por el propio grupo, lo que llamamos liderazgo informal. De esta forma se puede afirmar que, cuando una persona con autoridad ejerce a la vez el liderazgo, éste será considerado como un líder formal.

La autoridad se encarga de llevar a cabo las actividades ordenadas, con lo que ya está estipulado o asentado por escrito, mientras el liderazgo se encarga de la dinámica necesaria a los recursos humanos o como dice Robbins:

“la autoridad se enfoca en los objetos inanimados; mientras que el liderazgo, en elevar el potencial humano”⁶

El liderazgo implica establecer las propias normas de conducta aceptables para los miembros que no se expresan formalmente con la finalidad de buscar la dirección.

La autoridad establece tareas rutinarias, en cambio el liderazgo hace referencia al problema que responde apropiadamente a los cambios incluidos por el entorno de la organización. El líder es fundamental cuando descubrimos que el sistema no funciona y hay que cambiarlo, en este sentido el liderazgo puede controlar la conducta de los miembros, que en ocasiones debilita la autoridad del sistema formal o se opone a ella

Es así que podemos decir que es más importante el poder personal, inherente a la autoridad, porque se sustenta en la capacidad del líder y el reconocimiento del grupo, este reconocimiento mantiene su poder e induce a que los miembros del grupo se esfuercen más allá de las actividades ordenadas por la autoridad formal con lo que está estipulado o asentado por escrito. Esta influencia es que al fin de cuentas hará que las personas logren los resultados que se desean.

⁶ ROBBINS., Stephen. La Administración en el Mundo de Hoy. México. pearson educación: 1997. p. 419

Pero sería cabal que la influencia de la autoridad además de ser impuesta por la organización (formal) fuera reconocida y valorada por su grupo de trabajo cuando un jefe es líder tiene garantizada mucho mejor la obediencia de las órdenes que emite.

“Tanto el liderazgo como la (autoridad) son tan fuertes como necesarios para la óptima efectividad organizacional”⁷

Ahora bien, las figuras de autoridad y de liderazgo en las escuelas primarias no cambian de connotación. En este caso, el director es “aquella persona designada o autorizada, en su caso por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento de la escuela”⁸.

La SEP determina que es lo que se espera de él, que funciones debe desempeñar, que nivel jerárquico tiene, bajo que normas se debe desempeñar, así como que debe recibir a cambio.

El director hace posible el uso de los procedimientos y estructuras ya establecidas para ayudar a que la organización alcance sus metas, pero en el caso de un director de escuela que no cuente con el apoyo de sus profesores,

⁷ ROBBINS., Stephen. *La Administración en el Mundo de Hoy*. México. Pearson educación: 1997. p. 418.

⁸ SEP. Manual del director del plantel de educación primaria. México. 1986 p.1

quienes desconocen su autoridad, ocurre que el director comprende que no basta con la autoridad formalmente otorgada para influir en la conducta de sus colaboradores, su verdadera capacidad de influencia debe descansar en algo más que en la autoridad formal que le confiere la institución, es decir tiene la necesidad de ejecutar el liderazgo.

Pero se sabe que no sería práctico esperar que los directores escolares empleen la mayor parte de su tiempo en actuar como líder, ya que debe prestar una atención cuidadosa en los asuntos administrativos que exige la escuela pues no hay que descartar que como autoridad tiene que cumplir con tareas designadas, por lo tanto se considera como un intermediario entre las autoridades y los grupos, aunque se requerirá, por su puesto, un cierto equilibrio para dedicar la mayor parte del tiempo a la administración escolar y además suministrar el liderazgo, sin embargo si un administrador no se halla ocupado en el liderazgo, seguramente estará absorbido por cuestiones administrativas.

Podemos decir que se persigue que el director, no ejerza ese poder legítimo, sino que tome las bases del liderazgo para influir en los demás, cumpliendo los objetivos educacionales, emitidos por la Secretaría de Educación Pública.

1.4 TEORÍAS DE LIDERAZGO

Ahora bien para que un director pueda ejercer el liderazgo es necesario conocer las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se concibe el liderazgo a modo que éste sea utilizado de una forma efectiva.

Son muchas las corrientes que tratan de explicar en cuanto a su aplicación, lo que ha traído consigo que no exista una sola teoría que sea de carácter universal.

Por ello en el presente trabajo se abordará inicialmente la teoría de los rasgos, posteriormente se revisará la teoría del comportamiento, se expondrá también la teoría situacional de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchardvarios y finalmente se concluirá con la Teoría transaccional y transformacional, dicha clasificación se hace en base a Idalberto Chiavenato.

1.4.1 TEORÍA DE LOS RASGOS

En esta teoría, los estudios sobre liderazgo se basaban fundamentalmente en un intento por identificar los rasgos propios de los líderes, por la teoría del “gran hombre”, en la cual se establece que los líderes nacen y no se hacen.

A partir de la teoría del Gran Hombre sustentada por Thomas Carlyle en 1910⁹, se analizó el liderazgo a partir de los rasgos. Esta teoría explicaba que el progreso de la humanidad era producto de las realizaciones personales de grandes hombres que dominaron la historia de la humanidad mundial.

Dicha teoría sugirió que una persona que copiara sus personalidades y comportamientos podría convertirse en un líder.

Esta teoría fue la base que permitió el surgimiento de la teoría de los rasgos de personalidad. Ésta nace del supuesto de que ciertos y no todos los individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar líderes potenciales; así como para evaluar la eficacia del liderazgo.

Los principales rasgos que dan cuerpo a esta teoría son:

Rasgos Físicos: apariencia, estatura y peso.

Rasgos Intelectuales: capacidad de generar expectativas, resolver problemas y tomar decisiones correctas, adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.

Rasgos Sociales: cooperación, habilidad interpersonal y administrativa.

⁹ Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill. Pág.

Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa.¹⁰

Es decir estos rasgos están compuestos por una serie de características intelectuales o cualidades físicas que poseen los líderes y que los distingue del resto de la población. Se considera que se trata, por tanto de una perspectiva puramente personalista que no tiene en cuenta ninguna condición del ambiente para la comprensión del fenómeno del liderazgo.

...una hipótesis relativamente simple: averigüe que hizo grandes a estos hombres y seleccione como futuros líderes a quienes hayan mostrado esos mismos rasgos o que pueden ser adiestrados para adquirirlos.¹¹

Sin embargo, no existen características personales específicas comunes a todos los líderes. No es posible predecir liderazgo eficaz sólo a partir de rasgos personales específicos

La discusión acerca de la importancia de los rasgos que se deben poseer para el liderazgo, a la fecha sigue en marcha; pero en general, el estudio de los rasgos de los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo, porque no todos los líderes poseen los rasgos, mientras que muchas personas que no son líderes pueden poseer la mayoría de ellos o todos. Además los investigadores no se han puesto de acuerdo sobre cuáles son los rasgos más significativos que predicen la personalidad de de un líder en todas las

¹⁰ Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill. Pág.

¹¹ DAFT, Richard L. Administración. 6ª edición. México. Thomson: junio 2004. p. 518.

situaciones, no nos guía para saber la cantidad de características que la gente debe poseer para convertirse en líder.

Pero se puede decir que estos estudios fueron la base para otras investigaciones referentes al liderazgo.

Es necesario hacer hincapié en que actualmente no quiere decir que los líderes no tengan esos rasgos, porque puede nacer con cualidades que ayuden al liderazgo; pero los rasgos en sí mismos no son suficientes para explicar el liderazgo. Las explicaciones basadas exclusivamente en los rasgos dejan de lado las interacciones del líder con su grupo así como los factores situacionales.

Poseer las características adecuadas sólo facilita que un individuo sea un líder efectivo, es decir, que él o ella además tienen que tomar las acciones debidas. Y lo que es correcto en una situación, no necesariamente lo es para una situación diferente. Así que, aunque hubo un resurgimiento del interés en los rasgos durante la década pasada, un movimiento importante se apartó de la teoría de los rasgos e inició la investigación del liderazgo a partir de los estilos de comportamiento preferidos que demostraban los líderes.

1.4.2 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

Consecuencia de la teoría de los rasgos y para evitar las dificultades de copiar determinadas personalidades surgió entonces la Teoría del Comportamiento.

Esta teoría tomó una dirección completamente diferente a la anterior y se enfocó en el estudio de los patrones de conducta de los líderes efectivos y la diferenciación de aquellos inefectivos; es decir, se encauza a partir de las maneras de cómo el líder orienta la conducta de los miembros del grupo hacia el logro de objetivos. Para ello, hace referencia a los tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático, desarrollados por Kurt Lewin, Ronald Lippitt, y Ralph K. en 1939, que se analizarán a continuación.

a) Estilo autoritario.

Es decir este tipo de liderazgo se caracteriza porque otorga mayor importancia a las necesidades de la actividad organizacional, desestimando las necesidades de los empleados.

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos, y controla todas las operaciones. Limita la participación de los subordinados porque puede sentir que son incapaces de guiarse a sí mismos o

puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los empleados es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

Su postulado es: “El jefe siempre tiene razón” y demuestra su poder utilizando la primera persona del singular para referirse a los logros obtenidos.

Y sus características son:

1. Toda la determinación de políticas es realizada por el líder.
2. Las reglas y actividades son dictadas por la autoridad, de forma que los pasos posteriores queden ciertos en cuanto sea posible.
3. El líder señala usualmente a cada miembro la tarea concreta que debe realizar y los compañeros con quienes debe llevarla a cabo.
4. El líder tiende a ser personal en sus juicios y críticas sobre el trabajo de cada miembro, al que procura mantener apartado de la participación activa.

b) Liderazgo democrático.

Este se diferencia del anterior porque este tipo de liderazgo está orientado al grupo porque fomenta la consulta, ideas y opiniones sobre muchas decisiones o acciones a los subordinados y alienta la participación de éstos. Se describe a un dirigente que escucha, analiza seriamente las ideas y acepta la contribución del grupo siempre que sea posible y práctico, pero se reserva siempre la decisión final que debe de ser acatada por el personal sin ningún tipo de discusión.

En el trabajo el líder está para apoyar, delega la autoridad en la cual impulsa al grupo a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidades para guiar sus propios esfuerzos. De este modo no se asume un poder absoluto, sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en el líder.

Se caracteriza por que:

1. El líder procura que todas las políticas sean resultados de las discusiones y decisiones de grupos, ambas estimuladas y auxiliadas por el líder.
2. El líder procura obtener una perspectiva de la actividad que se va a realizar durante el periodo de discusión. Realizado esto, establece las bases fundamentales que deben darse para alcanzar el objetivo, y cuando es necesario un acercamiento técnico, sugiere dos o más procedimientos alternativos entre los que el grupo puede escoger.
3. Los miembros del grupo son libres para trabajar con aquellos compañeros que escojan. La división de tarea se deja también al grupo, aunque sea parcialmente.
4. El líder busca ser completamente objetivo en sus alabanzas y críticas, y se esfuerza por ser solamente otro miembro del grupo como los demás, sin realizar él la mayor parte del trabajo.

c) Liderazgo "*laissez faire*" (dejar hacer).

Este liderazgo se centra en los miembros del grupo, pues en ellos se delega la autoridad para tomar decisiones, se otorga interdependencia operativa en las tareas, se les da libertad para conducirse por sus propios medios, puesto que el líder espera que los miembros asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, no interviene por iniciativa propia ni ejerce su autoridad o influencia, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. En este sentido los líderes dependen de su grupo para establecer sus propios objetivos y medios para alcanzarlos y se caracteriza por lo siguiente:

1. Existe completa libertad para las decisiones individuales o de grupo, con un mínimo de intervención del líder.
2. El presunto líder procura que todos sientan que cuando se le solicite se les proporcionará la información necesaria, pero no toma parte en la discusión del grupo.
3. Con propia frecuencia comenta espontáneamente acerca de las actividades de los miembros, a menos que se le pregunte, y no hace intento para dirigir o valorar el curso de los acontecimientos.
no existe una plena participación del líder.

Además de los anteriormente descritos, existen múltiples estilos para determinar las cualidades del liderazgo, es así que se señalan las más importantes donde los tres estilos de liderazgo pueden ser utilizados indistintamente en función a las situaciones que se presentan, a las personas y a los tipos de actividad. Sin embargo, su principal problema es determinar cuándo aplicar qué estilos de liderazgo, en qué circunstancias y en qué tipo de actividades; por ello surge la necesidad de estudiar el liderazgo situacional que resuelve ese problema.

1.4.3 TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL

En el año de 1969, Paul Hersey y Keneth Blanchard¹² presentan esta teoría en donde se manifiesta que no hay único estilo de liderazgo válido para toda o cualquier situación pero eso no quiere decir 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"¹³

"En base al autor Díez centramos especial atención en los tres puntos para explicar este tipo de liderazgo:"¹⁴

¹² DÍEZ E., Julio et al. Administración y dirección. España. Mc Graw Hill: 2002. p. 437.

¹³ ELIZONDO, Aurora y Mercedes Torres. La nueva escuela, II. dirección, liderazgo y gestión escolar. México. Paidós. 2001. p. 88

¹⁴ DÍEZ E., Julio et al. Administración y dirección. España. Mc Graw Hill: 2002. p. 438

I) El estilo o comportamiento del líder.

En este aspecto es importante considerar dos variables principales que ejerce el líder.

La conducta de tarea. Se refiere a toda actividad que el líder aporta respecto a las obligaciones y las responsabilidades de un individuo o grupo al realizar una tarea para el logro del objetivo organizacional

La conducta de relación. Se refiere en la manera en que el líder se comporta en la interacción dentro del grupo o bien con el individuo.

Hersey y Blanchard van más allá al considerar la cantidad de tarea y la cantidad de relación que debe darse entre estas dos variables considerando a cada una como alta o baja para luego combinarlas en 4 estilos de liderazgo.

Según la teoría situacional un líder puede adoptar cualquiera de los 4 estilos, definirlos basándose en una combinación de conducta orientada a las relaciones y a las tareas.

1. Comunicar. Alto comportamiento del líder a la tarea y bajo a la relación; el líder decide, define las tareas de los miembros y les comunica cómo, dónde y cuándo realizarlas.

Es decir el líder da una instrucción clara y específica en que consisten las tareas, describe con exactitud sobre la manera de llevarlo a cabo. Se supervisa de cerca el desempeño y/o el desarrollo. El líder toma sus decisiones sin aportaciones de los miembros. Esta etapa otros autores la manejan como orden.

2. Vender. Alto comportamiento del líder a la tarea y a la relación. El líder define las tareas y convence a los miembros sobre lo acertado de su decisión.

En este sentido el líder se sigue preocupando de cómo estructurar las tareas, da instrucciones específicas para la realización de ellas pero al mismo tiempo apoya a los seguidores explicándoles del por qué debe llevarse a cabo una determinada labor, mencionando las ventajas que trae consigo la consecución de su tarea de la forma en la que el líder la dispone, pero también admite los puntos de vista de sus colaboradores, pregunta si hay dudas al respecto.

Todo esto de manera que fortalezca las relaciones al convencer a los seguidores para ir en el mismo camino, pero en el momento de tomar decisiones puede consultar, pero reservándose el líder la última palabra, dedica casi al mismo tiempo a dirigir y apoyar a los colaboradores.

3. Participar. Bajo comportamiento del líder a la tarea y a la relación; los subordinados comparten la toma de decisiones.

Al interactuar con los seguidores de este tipo es preferible dedicar poco tiempo a darles instrucciones, puesto que éstos podrían tener instrucciones, experiencias y habilidades para la ejecución de la tarea, pero quizás no estén seguros de su capacidad y requieran la guía del líder.

Dedicar poco tiempo al desempeño, dejando que hagan la tarea a su manera y concentrarse en el resultado final. El líder comparte sus ideas con los miembros, les brinda la oportunidad de participar y facilitar las decisiones en conjunto o permitirles tomar la decisión, siempre sujetas a las limitaciones que el líder establezca y a su aprobación del líder.

El estilo participativo permite guiar al desarrollo de los seguidores, orientarlos y ayudarlos.

4. Delegar. Bajo comportamiento del líder a la tarea y alto a la relación; los miembros asumen la responsabilidad de las decisiones y el líder, prácticamente, no es necesario.

Sólo basta con que el líder haga saber lo que hay que realizar, dar poca dirección y apoyo porque el líder delega a los miembros, se les permite manejar sus tareas y decir como, cuándo y dónde deben realizar la tarea. Cuentan con una motivación acentuada y no necesitan apoyo.

Este concepto se relaciona con el comportamiento de *laissez-faire* que significa deje hacer, es decir dejar que los miembros del grupo solos hagan las cosas a su modo pero teniendo cuenta que tienen la capacidad de llevar a cabo la tarea. Se les ve como un colaborador más no como un súbdito.

II) La situación

Que se entiende como el nivel de madurez de los seguidores para realizar una determinada tarea. Esas características de los miembros representan una necesidad clave para el liderazgo de Paul Hersey y Keneth Blanchard.

Y la madurez es entendida como "...un elemento integrado por el nivel de motivación (Mo), educación para el puesto (Ed), experiencia en el puesto que se desempeña (Ex) y responsabilidad (Re), tanto que se quiera ser responsable"¹⁵

Y a largo del tiempo, los miembros pueden conseguir cuatro grados de madurez:

1. M1: los subordinados son incapaces y no están dispuestos a asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

¹⁵ ELIZONDO, Aurora y Mercedes Torres. *La nueva escuela, II. dirección, liderazgo y gestión escolar*. México. Paidòs. 2001. p. 89

Es decir esta persona no posee la educación ni la experiencia para realizar la tarea pero tampoco está dispuesto a asumir la responsabilidad de hacer algo o a tratar de hacer algo (no están motivados).

2. M2: los miembros son incapaces y están dispuestos a asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

En este sentido las personas están motivadas pero actualmente carecen de capacidades y habilidades para realizar un trabajo.

3. M3: los miembros son capaces y no están dispuestos a asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

En este nivel tienen todas las ventajas para realizar la tarea, pero están indispuestos o carecen de confianza (inseguros), al realizar el trabajo.

4. M4: los miembros son capaces y están dispuestos a asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

En este nivel el líder tiene todas las ventajas puesto que el miembro es capaz de realizar la tarea sin dirección ni relación de apoyo.

Esos dos tipos de características que se han descrito (estilo del líder y la situación) pueden quedar resumidas de la siguiente manera”¹⁶

Tipo de madurez	Características	Comportamiento
Madurez baja	Motivación: baja Educación: baja Experiencia: baja Responsabilidad: baja	“ni quiero ni puedo”
Madurez media baja	Motivación: alta Educación: baja Experiencia: baja Responsabilidad: alta	“no sé cómo hacerlo, pero dígame y lo haré”
Madurez media alta	Motivación: baja Educación: alta Experiencia: alta Responsabilidad: baja	“domino este trabajo, tengo mucho tiempo en él, pero me molesta que mis superiores no me reconozcan”
Madurez alta	Motivación: alta Educación: alta Experiencia: alta Responsabilidad: alta	“no cambiaría este trabajo por nada, me gusta y sé cómo hacerlo”

¹⁶ELIZONDO, Aurora y Mercedes Torres. **La nueva escuela, II.** dirección, liderazgo y gestión escolar. México. Paidòs. 2001. p. 90

III) Adecuación del estilo de liderazgo a la situación

Es decir saber aplicar el estilo de liderazgo dependiendo del grado de madurez del miembro, de manera que esa aplicación queda de la siguiente manera:

1. Si la madurez del subordinado es baja, el líder debiera ser alto en tarea y bajo en relación.
2. En una situación M2 el estilo del líder más adecuado es vender.
3. Si el nivel de madurez es medio alto, el estilo del líder más adecuado es el participativo.
4. En una situación con un nivel de madurez es alto, el estilo de liderazgo adecuado es la delegación.

Nos podemos dar cuenta de que Hersey y Blanchard rechazan la idea de que existe un único comportamiento de liderazgo ideal, sino que un buen líder debe saber utilizar esos diferentes tipos de comportamiento en función del grado de madurez de los miembros y/o grupo.

Es decir cuando el miembro y/o equipo tiene un grado bajo de madurez va a necesitar que el líder adopte un estilo de comunicación, es decir, van a ser muy dependientes del líder pero a medida que el nivel de madurez aumente tomando como referencia la capacidad de realización de tareas que le fue asignado al miembro para el logro de los objetivos, los seguidores son capaces de

proporcionar su propia dirección y satisfacen sus propias necesidades interpersonales y emocionales es entonces que el líder va a actuar como un miembro más del grupo.

De lo contrario cuando los seguidores se comportan con menos madurez que la habitual, el líder debe reajustar su conducta volviendo atrás hasta que recobre su nivel.

Es necesario entonces según esta teoría que para que el líder llegue a ser eficaz reconozca que los miembros como individuos y/o grupo adquieren diferentes tipos de conducta y cada uno tiene una forma de operar distinta.

Pero además es tarea del líder ayudar gradualmente a aumentar el nivel de madurez hasta llegar a la madurez moderada, y para lograrlo es necesario que el líder “reduzca el comportamiento de tarea delegando más responsabilidad en ellos pero estando listo para el comportamiento de relación como refuerzo positivo para asegurar el éxito del grupo”¹⁷

¹⁷ SCHEIN., Edgar. *Psicología de la Organización*. Primera impresión. México. Prentice may Hispanoamericano: 1982. p. 118

1.5 CUALIDADES DE UN LÍDER

En cualquier tipo de organización existe la necesidad de líderes, esas personas capaces de cambiar los sistemas, ofrecer soluciones validas a los nuevos problemas, asumir riesgos y afrontar los retos de nuevas oportunidades. Para desarrollar esas capacidades es necesario que el líder cuente con las siguientes cualidades.¹⁸

El líder debe ser:

- Buen comunicador.
- Orientado a la realidad y a la acción.
- Flexible, adaptable: capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
- Positivo, seguro, independiente: capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
- Buen colaborador; institucional más que individualista: habituado a pensar en término de “nosotros”.
- Ambicioso: estimulado por una alta necesidad de logro.
- Animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias.
- Intuitivo y comprensivo: capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
- Respetuoso: dispuesto siempre, no sólo a entender sino también a aceptar a sus colaboradores.

¹⁸ RODRIGUEZ Estrada, Mauro. Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas. P. 74.

- Responsable: capaz de vivir su puesto como un compromiso mas que como un privilegio.
- Motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos. Porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espera de el más de lo que el mismo espera de si.
- Autocrático: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.
- Creativo: orientado a la innovación progresista y ambiciosa.
- Honesto y sincero: habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas, porque distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia.
- Receptor, empático: sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.
- Tiene confianza en las capacidades creativas del grupo: se aparta del paternalismo que coarta e inhibe.

En conclusión un líder ha de ser capaz de trabajar con sus seguidores en integrándolos en un solo grupo de trabajo, el líder tiene que actuar de forma tal que logre alcanzar los objetivos de la organización.

CAPÍTULO 2

2. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO EN LA ESCUELA PRIMARIA

2.1 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA ESCUELA PRIMARIA

Es de suma importancia destacar que la educación primaria en México como en muchos otros países, tiene un valor fundamental en la sociedad, sobre todo en la niñez mexicana, ya que este es el nivel por medio del cual se comienzan a desarrollar gran parte de las habilidades y destrezas de enseñanza-aprendizaje de un individuo.

En el contexto de la educación abundan escuelas que no producen avances significativos debido al tipo de liderazgo que tradicionalmente se viene ejerciendo en su forma de organización y dirección. El liderazgo que se ha estado aplicando en cada una de estas escuelas, muchas veces es incongruente con la visión y la misión de la educación pública, la cual debe impartirse con calidad en todas las regiones del país.

Son muchas las instituciones con problemáticas elevadas que impiden su crecimiento, existen problemas internos entre trabajadores, escasa comunicación entre ellos, hay trabajo de grupo pero no en equipo, entre otras.

Por ese motivo hablar de liderazgo en el ámbito educativo es un tema muy importante, ya que regularmente nos sitúa en la figura del Director Escolar, sin embargo, en realidad es algo que no siempre concuerda, principalmente por que no cualquier directivo es capaz de liderar un equipo, y por que no todo líder de equipo ocupa un cargo de responsabilidad directiva.

Es por eso que el director en una institución educativa es el principal punto de atención, ya que como máxima autoridad de la escuela, y en el ejercicio del liderazgo que le ha sido conferido, al tomar el puesto de Director tiene en sus manos el poder de facilitar u obstaculizar los objetivos que persigue su institución educativa tanto en lo pedagógico como en lo administrativo.

Por lo tanto, lo que queremos decir es que, “el liderazgo en los centros escolares es una labor difícil que requiere mucho compromiso del directivo...”¹⁹

“Al director le corresponde trabajar en el tejido fino que permita unir la dimensión pedagógica con la de la gestión escolar”.²⁰

Así mismo, también es necesario señalar, que el papel del director ha estado más estructurado y determinado por una función más administrativa que pedagógica y sujeto a un sistema burocrático.

¹⁹ ELIZONDO, Huerta Aurora. La nueva escuela, II. Dirección, liderazgo y gestión escolar. Editorial Paidós. 2001.

²⁰ CALVO, Zorrilla, Tapia y Conde. La supervisión escolar en la educación primaria en México.

Como señala Álvarez, que tanto el centro escolar como el docente se organizan con relación a la estructura que les impone el sistema educativo, se configura frecuentemente a base de organigramas, jefes, responsables, funciones, tareas, roles, competencias, objetivos y recursos que facilitaran o complicaran la labor del profesor como educador en el aula, y por lo tanto, su contribución a los aprendizajes esperados de todos y cada uno de los alumnos.²¹ Es decir, la estructura organizativa de un centro escolar esta fuertemente unida a un sistema burocrático.

Sin embargo el director tiene sobre sus hombros dar solución a todas las situaciones difíciles que se presenten en el plantel, ya sean estas en el orden pedagógico, administrativo y en muchos casos tiene que resolver problemas de la comunidad donde se encuentra ubicado el plantel educativo a su cargo.

Es por eso que al director no sólo se le debe considerar como la persona principal de una escuela, sino como el líder de la comunidad educativa.

Los directivos de las instituciones educativas desempeñan un papel muy importante en la implantación de modelos de mejoramiento en la calidad educativa ya que estos han de asumir la responsabilidad de inspirar a los maestros a que den lo mejor de si mismos, para que sus alumnos sean capaces de trascender con pleno éxito las tareas estudiantiles.

²¹ ÁLVAREZ, Manuel. El Liderazgo de la Calidad Total. Ed. Escuela Española. España. 1998.

2.2 LA DIRECCIÓN

2.2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN

Iniciaremos dando algunas definiciones de dirección y esta proviene de la “raíz de la palabra dirigir del latín oír intensivo, y regere, regir²² ; y la dirección consiste en la función de conducir e inspeccionar a los miembros de un grupo.

Es la relación en la cual el director influye en los demás para conseguir lo que él desea por verdadera voluntad de quienes reciben las indicaciones o disposiciones.”²³

La dirección desde nuestro punto de vista, es la más delicada ya que se refiere al logro de los objetivos y metas que persigue una institución educativa, por que depende del director el acierto o el fracaso del logro de los mismos. “El director de toda institución deberá cuidar el cultivar y respetar al elemento humano en todas sus fases y manifestaciones ya que es la unidad de producción; deberá tratarlo en un estado de autoestima que le permita el mejor rendimiento.”²⁴

Se considera que la dirección es importante en cualquier ámbito pero en especial en la educación, por el producto que esta debe obtener ya que todo gira en un entorno de relaciones humanas, si estas se amplían seguramente se podrá elevar la calidad de la enseñanza, la de los alumnos como personas y con ello el

²² GONZALEZ, García, Marcos. Administración Escolar. Ediciones Castillo. .México.2000. Pág. 67.

²³ Ibid., p.68.

²⁴ Ibid., p.68.

medio social donde se desenvuelvan, y el director es la única persona encargada de dirigir y orientar a la organización.

Existen varias definiciones sobre el concepto de Dirección, como lo son las que señalan a continuación:

Munch y García, la definen como “La ejecución de los planes de acuerdo con las estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”.²⁵

R Buchele, la define así:”Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión la comunicación y la motivación.

Koontz y O’Donnell, define la dirección de esta manera: “la dirección consiste en la función de conducir e inspeccionar a los subordinados”²⁶

De acuerdo a los conceptos anteriores, se puede llegar a definir de una manera mas sencilla lo que es la dirección, así pues tenemos que es el proceso por así llamarle que realiza una persona en este caso el director escolar al cual lo tomamos como líder, para influir sobre los demás actores educativos(maestros, alumnos, padres de familia) a realizar un trabajo unido y que de este se obtengan

²⁵ MUNCH, Galindo y García Martínez. Fundamentos de administración. Editorial Trillas. México. 1999. Pág.148.

²⁶ GONZÁLEZ, García Marcos. Administración escolar. La administración enfocada a las instituciones educativas. Ediciones Castillo. México. 2002.

resultados positivos que ayuden a tener una mejor coordinación con su profesorado, padres de familia y por consiguiente obtener un mejor aprovechamiento de aprendizaje para los alumnos.

Lo primordial de la dirección en cualquier ámbito, pero en especial de la dirección escolar, son las relaciones humanas ya que el deber del director es conocer muy bien los intereses comunes que tiene su personal para comprenderlo y apoyarlo en situaciones difíciles, con la finalidad de obtener la máxima cooperación en las tareas escolares de la institución a su cargo.

Entonces como podemos ver, lo principal de la dirección, son las relaciones humanas si estas fluyen correctamente seguramente se obtendrá un mejoramiento en el equipo de trabajo de toda la institución y al mismo tiempo de elevara la calidad de enseñanza de los alumnos.

La dirección es trascendental por que al dirigir:

- Se ponen en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logra conducir al personal en forma deseable.
- Si la dirección es eficiente, la moral y satisfacción personal de los empleados se eleva, y por lo tanto se observa en la productividad.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

2.2.2 TIPOS DE DIRECCIÓN

Existen diferentes tipos de dirección que nos presenta el libro de Administración Escolar de Marcos González García que a continuación se describen:

A) Dirección autocrática. El director realiza toda la actividad pensante de planificación y organización, y el personal cumple sus órdenes. No recibe de buen grado las sugerencias o ideas que le presenta su personal. Quienes trabajan para un director de este tipo no tienen que razonar ni por qué pensar mucho; la creatividad y las ideas originales se enfrentan a obstáculos. Podría describirse como un dirigente, dinámico, activo, decisivo de acción, que va directamente al corazón del problema, sabe lo que quiere y cómo obtenerlo, no siente la necesidad de ninguna ayuda, tiende a permanecer aislado, su comunicación descendente es mala, da ordenes directas, se comunica solo con sus superiores, espera ser siempre obedecido; él decide las políticas y los planes futuros, el personal conoce solo las metas inmediatas. Como resultado de este comportamiento el personal mostrará poca iniciativa, se sentirá resentido hacia el jefe y mostrara ese resentimiento de forma directa o indirecta más temprano que tarde. Obtiene resultados mediante el esfuerzo y el poder. Tiene una personalidad poderosa, es competente y conoce lo que hace. Cuando sale de la escuela todo mundo se alegra y sé “hecha a dormir”. Por lo general no logra desarrollar a personas que puedan sucederlo, no le gusta

delegar responsabilidades ni autoridad; la toma final de decisiones se basa en la inspección de personal.”²⁷

Se concluye que este tipo de dirección no permite que su personal se desarrolle en su trabajo, ni como personas ya que no pueden sugerir o dar ideas para su forma de trabajo en equipo dentro de la organización, simplemente deben de acatar su manera de desempeñarse, por lo tanto el personal presentara poca iniciativa esto no le permitirá desarrollar a personas que lo puedan suceder.

B) Dirección laissez-faire. Significa “dejen las cosas como están”. Este director deja que los empleados lleven a cabo las tareas y hagan su trabajo por si mismos, es como si dijera: “He aquí el problema; esto es lo que yo quiero que haga, utilice su cabeza y hágalo a su manera “. No hace mucho por cambiar la situación. En ocasiones el tipo más efectivo de dirección es dejar que el personal utilice su propio entendimiento e imaginación para hacer las cosas. Este tipo de dirección es afectivo con el personal de alto nivel. Generalmente este tipo de dirección ha sido promovido no con base en su capacidad sino por antigüedad. Los resultados por lo general son de producción deficiente y moral baja, no hay trabajo de equipo.”²⁸

²⁷ GONZALEZ, García, Marcos. Administración Escolar. Ediciones Castillo. México.2000. Págs. 72.

²⁸ Ibid., p.73.

Este tipo de dirección permite demasiada libertad entre el personal a su cargo, los hace pensar y les permite que ellos utilicen su imaginación para llegar a lo que él quiere, el hecho de que él no este en el proceso de solución trae como consecuencia que el resultado sea deficiente.

Dirección democrática. Este tipo de dirección funciona más o menos así: dice a los miembros de su personal lo que intenta lograr. Les explica las metas a fin de que se interesen en ellas, trata de aclararles lo que se propone hacer y las razones de sus deseos. Después los estimula a pensar y a discutir el problema. Con todo esto los motiva a esforzarse para hacer un buen trabajo para el grupo, comparte la dirección con su personal y aumenta su fuerza porque ellos tendrán más confianza en él; comparte autoridad. La relación es mutua, dando como resultado la cooperación. Siempre es justo y comprensivo. Otorga reconocimiento a la gente, ve por sus necesidades e intereses, delega responsabilidad y autoridad completas y trata de quedar libre para planificar, pensar y organizar. Cuando sale del lugar de trabajo todo funciona casi tan bien como si él estuviera allí. Tiene en el trabajo un esfuerzo de equipo. Ha hecho que se desarrollen uno o dos hombres que sean capaces de sustituirlo. Los directores futuros deberán ser democráticos “.²⁹

²⁹ GONZALEZ, García, Marcos. .Administración Escolar. Ediciones Castillo. México.2000. Págs. 73.

Creemos que los directores deberían ser democráticos ya que es el que hace que su personal se motive para que todos los objetivos se cumplan, delega responsabilidad hacia su personal, comparte la autoridad, tiene buena relación con su personal, los invita a participar en las decisiones, genera un ambiente de trabajo en equipo, y creo que es la mejor forma de que funcione una institución educativa por que todos participan.

2.2.3 ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN

“La dirección, como el proceso administrativo, reúne los mismos, pasos mismos que deberán tomarse en cuenta para desarrollar actividades y poder dirigir a otros.”³⁰

La planeación

- a) Dirigir para hacer pronósticos y presupuestos
- b) Dirigir hacia los objetivos, dictando las políticas y procedimientos
- c) Elaboración de calendarios docentes y administrativos de acuerdo con las disposiciones oficiales y circunstancias particulares buscando cumplimiento.

La planeación como elemento de dirección sirve para realizar pronósticos y presupuestos para dirigirse hacia los objetivos planteados mediante las políticas y procedimientos de cada organización.

³⁰ GONZALEZ, García, Marcos. Administración Escolar. Ediciones Castillo. México.2000. Pág. 78.

La organización

- a) Formación de zonas y grupos unitarios de mando
(prefectos, intendentes, secretarias, etc.)
- b) Delimitación de la autoridad y la responsabilidad correspondiente
- c) Establecimientos de líneas de comunicación.

La coordinación.

- a) Supervisar, mediante auxiliares, el cumplimiento de horarios consignados.
- b) Subordinación de los intereses particulares al general de la escuela.

La motivación

La motivación es la influencia que se ejerce sobre alguien para que desarrolle una acción, por ejemplo:

- a) Desarrollo en los trabajadores de los deseos de ejecutar sus labores con eficiencia.
- b) Obtener la cooperación entusiasta y diligente.
- c) Otorgar diferentes tipos de incentivos.

El control

El control significa vigilar que los esfuerzos directivos vayan bien encaminados de acuerdo a la planeación, la organización, la dirección y la ejecución, por tanto cuando menos deberá controlarse lo siguiente:

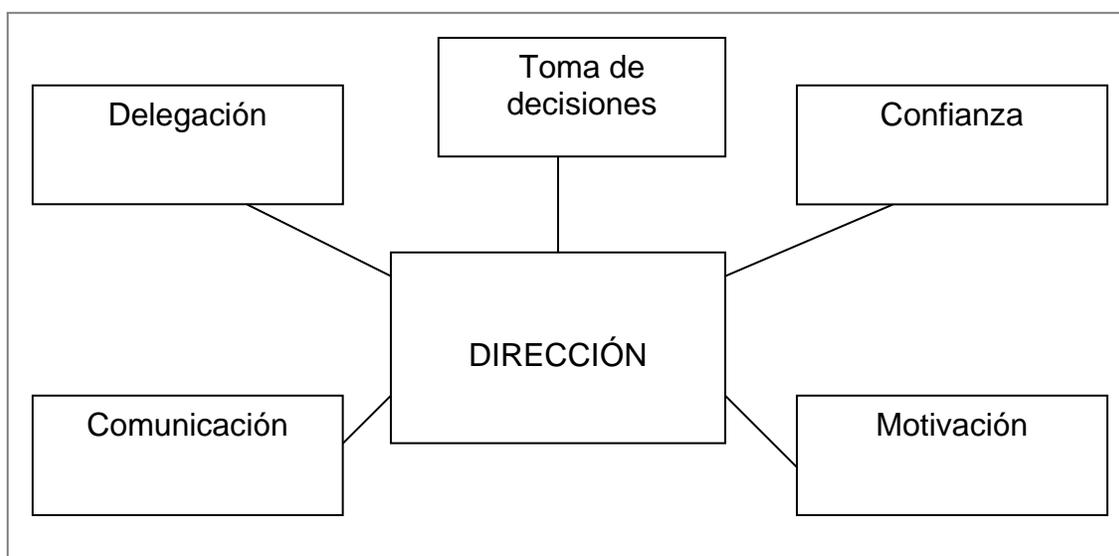
- a) Cumplimiento de horarios de trabajo
- b) Desempeño del trabajo administrativo
- c) Desempeño del trabajo docente
- d) Sistema de contabilidad
- e) Desempeño del trabajo manual
- f) Reportes continuados y precisos de los responsables de áreas
- g) Sistema de quejas y sugerencias

Esto significa que los elementos de la dirección son el proceso administrativo desarrollando la planeación, la organización, la coordinación y el control, para que se cumplan los objetivos de la organización mediante los pronósticos, la comunicación, los intereses particulares y los esfuerzos directivos.

2.3 ETAPAS PARA EJERCER LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN DE UNA ESCUELA PRIMARIA.

El liderazgo en la dirección se realiza por etapas, estas no siempre se llevan acabo en un orden preciso.

Etapas de la dirección en instituciones educativas



Elaboración propia

Las etapas del liderazgo que se tomaron como base son las siguientes:

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

2.3.1 TOMA DE DECISIONES

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas; esta es la responsabilidad más importante del director para esto es necesario:

1. Definir el problema
2. Analizar el problema
3. Evaluar las alternativas
4. Elegir entre las alternativas evaluadas
5. Aplicar la decisión

Es importante que el director conozca y domine las estrategias del proceso y del contenido de la toma de decisiones, una decisión puede tomarse en forma inmediata o considerar tiempo y reflexión para tomarla.

Owens, indica que los colaboradores pueden participar con el líder en la toma de decisiones de diferentes formas, las principales técnicas que se han utilizado son las siguientes:³¹

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

³¹ OWENS, Robert G. La Escuela como Organización. Ed. Santillana. México. 1998. Pág. 169-170.

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

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

2.3.2 CONFIANZA

David Hampton menciona que los grupos efectivos se caracterizan por tener confianza mutua entre sus miembros, cada integrante reconoce en sus compañeros y en su líder, integridad carácter, y capacidad en la realización de sus tareas, actitudes que muchas veces van acompañadas por un gran sentido de responsabilidad. Ese valor: la confianza es un factor muy importante para que las organizaciones crezcan y realicen sus funciones con eficacia y eficiencia.³²

Un director debe valorar en sus colaboradores la franqueza, sinceridad y colaboración de su equipo de trabajo, así además debe alentar a sus miembros a participar con autonomía, creando un ambiente de confianza.

A continuación observaremos algunos aspectos que se deben tomar en cuenta para desarrollar un ambiente de confianza en las organizaciones:

- Para crear la confianza es esencial haber dirigido de forma clara y consistente, los objetivos que contengan ideas dadas por los mismos empleados. Ellos deben contemplar a sus dirigentes como personas francas, justas, honestas y

³² HAMPTON, David. Administración. Mc Graw Hill. Tercera edición. México 1989.págs. 380-406.

dispuestas a escucharlos. Los directores deben saber decidir y mantener sus decisiones en momentos difíciles.

▪ Los empleados deben tener confianza en que sus directivos los respaldaran, aún en cuestiones delicadas, y se responsabilizaran de las acciones del grupo. El director debe también otorgar el crédito a sus colaboradores cuando estos lo merezcan.

▪ Se define la confianza como: la seguridad absoluta en el carácter, habilidad, fortaleza y veracidad de alguien o algo. La confianza se crea en un equipo de trabajo, promoviendo la comunicación franca, dirigiendo de manera justa y supervisando con sensibilidad.

▪ La confianza es necesaria para tener un ambiente de trabajo productivo. Es esencial que todo el personal practique la comunicación abierta y honesta aumentando así los conocimientos y creando la cooperación. Este ambiente de confianza fomenta la lealtad y el compromiso para el logro de las metas y objetivos de la organización.

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

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

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

2.3.3 MOTIVACIÓN

La motivación es una de las más complejas, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares esperados.

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

La motivación no constituye un procedimiento aislado de la organización y funcionamiento del plantel ni de la asesoría al proceso de enseñanza–aprendizaje que tiene a su cargo el director, por el contrario se convierte en un elemento común en todas las etapas de las relaciones de orden social y laboral. La motivación en este sentido se transforma en un factor determinante e indispensable para favorecer y facilitar las acciones del director al frente del plantel.

Puede decirse que el ejercicio del liderazgo por parte de los directores dentro de la comunidad educativa no los convierte en jefes o en los únicos que saben y mandan, más bien, son los que proporcionan los medios para identificar y operar

estrategias para la resolución de problemas que surjan en la misma institución con la participación y el compromiso de toda la comunidad educativa.

2.3.4 COMUNICACIÓN

La comunicación es un elemento clave en el proceso de dirección, puede ser definida como el proceso a través del cual se trasmite o recibe información en un grupo social. El directivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que dañan el desarrollo del logro de objetivos.

Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionara su clasificación más sencilla:

1. Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.
2. Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.³³

Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal y en ocasiones hasta ir en contra de esta; el administrador (director) debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

³³ MUNCH, Galindo y García Martínez. Fundamentos de administración. Editorial Trillas. México. 1999. Pág.160-161.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden dar de distintas formas:

- A. Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, órdenes, instrucciones.
- B. Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorando, circulares, juntas, etc.
- C. Verbal. Se trasmite oralmente.
- D. Escrita. Mediante material escrito o gráfico.

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

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

Por lo tanto, para que en los planteles escolares exista un buen ambiente de trabajo es indispensable que exista una buena comunicación entre todos sus miembros, comunicación que indudablemente debe ser fomentada por el director escolar.

2.3.5 DELEGACIÓN

La delegación es el proceso de distribución de tareas, es una de las estrategias que tiene a su alcance el director para lograr una organización eficaz. Delegar es confiar a un miembro la misión de alcanzar un objetivo, dejándole cierta iniciativa y autonomía en la elección de los medios para llegar al mismo aceptando la idea de que en la ejecución puede cometer errores de detalle.

Ventajas:

- a) Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
- b) A través de ella, la responsabilidad se comparte, haciéndose más significativa.
- c) Motiva a los miembros al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.
- d) Capacita a los miembros en ciertas decisiones importantes.³⁴

La ausencia de delegación o la delegación inadecuada, afecta la organización, la empobrece. El director que no delega todo lo que en el marco de su responsabilidad y autoridad es susceptible de ser delegado, priva a su organización (y a sus miembros) de crecer. Se limita así mismo en la atención adecuada o plena de aquellas funciones suyas que realmente no se delegan.

³⁴ MUNCH, Galindo y García Martínez. Fundamentos de administración. Editorial Trillas. México. 1999. Pág.163.

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

Delegar, entonces, es traspasar trabajo a un docente o a un grupo de ellos lo cual denota confianza y una valoración satisfactoria de las capacidades de las personas en las que se delega.

2.4 EL DIRECTOR DEL PLANTEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA

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.

De una manera más formal, el concepto de director es:

“El director del plantel es aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable

del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos”.³⁵

El director es la persona idónea para fortalecer los esfuerzos de los profesores que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje, el indicado para promover las situaciones de comunicación entre los padres de familia de los educandos y el encargado de fomentar las buenas relaciones entre los demás miembros de la comunidad con la institución.

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

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

³⁵ AVITIA, Hernández Antonio. Vademécum. Primaria Mexicana. Acuerdo Núm. 96. Editorial Porrúa .México, 2002.

2.4.1 ACTIVIDADES Y FUNCIONES GENERALES DEL DIRECTOR ESCOLAR

Las actividades de todo director varían de acuerdo con el tamaño de la escuela, como el lugar donde se trabaje, con los principios que orienten su acción, y con los objetivos de la escuela en sí.

Dentro de las funciones generales que realiza el director de una escuela primaria, se encuentran principalmente el de verificar que el plan y programa de estudio se aplique, por lo que el directivo buscará las alternativas más adecuadas para que se tengan los recursos y apoyos para el desarrollo eficiente de dicho plan.

Otras de las funciones generales que realiza el directivo de los centros escolares es la de dirigir actividades como: la inscripción, la reinscripción y la acreditación de los alumnos.

A) Las actividades de un director pueden ser las siguientes:

Orientación académica y mejoramiento del currículo.

Administración del personal.

Trabajo de oficina.

Control del edificio.

Relaciones de la escuela con la comunidad.

Trabajos de rutina.

Mejoramiento profesional.

Se menciona que las más importantes son la orientación académica y el mejoramiento del currículo, ya que otras actividades dependen de éstas y se recomienda que por lo menos un 60% del tiempo disponible sea dedicado a estas actividades, incluyendo las siguientes:

- Trabajo con el personal docente para la formulación de una filosofía de la educación que sirva a toda la escuela, al trabajo comunal y que se relacione con la orientación educativa nacional.
- Asumir el liderazgo para proporcionar dentro de su unidad escolar un continuo programa de mejoramiento curricular que contribuya, asimismo, al mejoramiento del currículo dentro del distrito.
- Trabajo con el personal de la escuela en la determinación y consecución de objetivos educacionales congruentes.
- Elaboración de un amplio y eficiente sistema de evaluación.
- Elaboración de programas y determinación de medidas para la atención de los niños excepcionales.
- Formulación y ejercicio de los principios, procedimientos y materiales necesarios para la calificación, promoción e informes de los alumnos.
- Asegurar la participación de especialistas asesores para la orientación de la enseñanza y demás actividades, dentro de un programa elaborado y supervisado por él.
- Mantenerse al día y alerta respecto de las innovaciones educacionales para presentarlas a su personal y aplicarlas.

- Intercambiar informaciones e ideas con los profesores y demás personal de la comunidad.
- Procurar el cuidado de los recursos indispensables para el trabajo escolar.”³⁶

B) Funciones generales del director de una escuela primaria

El director de la escuela primaria va a ser el responsable de planear, dirigir y vigilar, las actividades académicas y administrativas, de conformidad con los objetivos establecidos por la normatividad que rige la SEP (Secretaría de Educación Pública).

En primera instancia la persona que va a ejercer el puesto de director debe ser un profesor normalista titulado, que reúna los requisitos que se mencionan en el Reglamento de Educación Primaria y que cuente con la puntuación escalafonaria correspondiente.

En habilidades personales debe tener la capacidad para dirigir al personal, tener buenas relaciones humanas, capacidad e iniciativa para resolver situaciones conflictivas.

El director de educación primaria tiene asignada una serie de funciones específicas, que se encuentran clasificadas en diez materias administrativas, las cuales le permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo

³⁶ Lemus Luís Arturo. **Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas**. p. 57-58.

en el plantel a su cargo, de tal forma que esto le concederá realizar de una manera más organizada su labor y como consecuencia los resultados serán más satisfactorios, de mayor calidad, favoreciendo a la comunidad educativa.

En sus funciones generales realizará lo siguiente:

a. En materia de planeación.

Una de las tareas importantes que el director debe de hacer muy concientes la de planear, ya que de ello dependerá el logro de muchos objetivos que se pretenden obtener en la escuela primaria, de tal manera, que el director debe de realizar un diagnóstico que permita establecer cual es nuestra realidad y con esto determinar cuales serán las metas que queremos; pero también es fundamental el saber con que recursos humanos, financieros y materiales tenemos.

En la escuela primaria el director planea la inscripción de los alumnos al siguiente ciclo escolar, las necesidades de personal y recursos materiales y financieros, las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación y ampliación de la escuela, así mismo los propósitos que en lo académico pretendemos alcanzar.

b. En materia técnico pedagógica.

Esta materia es fundamental para el logro de los objetivos de la escuela primaria y es indispensable de que el director le de la importancia que se merece, pues el motivar, orientar y auxiliar al personal docente en lo que concierne al proceso

enseñanza-aprendizaje, en las estrategias, métodos, técnicas y formas de evaluar permitirán elevar la calidad de la educación.

c. En materia de organización escolar.

Esta materia permitirá una organización más eficiente en la institución, por lo que el director deberá integrar un consejo técnico cuya finalidad deberá centrarse en las cuestiones académicas, además de otras comisiones como la biblioteca, ahorro, higiene, periódico mural, puntualidad y asistencia, etc. Que fortalecerán el orden de la escuela.

Además en esta materia de organización escolar, se sugiere que se forme el comité de la asociación de los padres de familia, que permitirá un enlace más estrecho entre la escuela y los padres de los niños.

También en esta materia específica, se centra el tiempo de trabajo que cada maestro debe ejercer conforme a las normas establecidas por la SEP, así mismo el director asignará el horario para las actividades de educación física y educación artística.

d. En materia de control escolar.

Básicamente, en esta materia de control escolar, el director del centro educativo, organiza, dirige y vigila la inscripción, la reinscripción y la acreditación de los alumnos, además revisa que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de cada uno de los alumnos.

e. En materia de supervisión.

En este rubro, el directivo vigila que se cumpla con los objetivos del plan de estudios, visitando los grupos y apoyando al profesor de grupo en la solución de deficiencias, así como verificar que el docente esté al corriente de su planeación de clases.

f. En materia de extensión educativa.

En esta materia, el director organiza conjuntamente con el consejo técnico consultivo una serie de comisiones que le permitirán darle más funcionalidad a la escuela como la del ahorro, la tiendita escolar y la comisión de acción cívica social donde se promoverá la participación de la comunidad en eventos socioculturales que permitirán un enlace entre la escuela y la comunidad.

Además es en esta materia de extensión educativa donde se promoverán las visitas a otros lugares que permitan reforzar el aprendizaje de los alumnos.

g. En materia de servicios asistenciales.

Aquí en esta materia, se puntualiza la promoción de becas, por lo que el director debe estar muy pendiente en la selección de los alumnos aspirantes y canalizarlos a la supervisión escolar.

h. En materia de recursos humanos.

En esta área, está todo lo concerniente al personal docente, que dentro de las actividades de la escuela, es lo más importante, porque sin el consenso de ellos las cosas se harían más difíciles.

Aquí, el director del plantel deberá tener registrada la plantilla del personal, asignará responsabilidades de acuerdo a la experiencia y capacidad, se da a conocer el reglamento de las condiciones generales de trabajo, se orienta al personal de nuevo ingreso, se conceden los permisos económicos, se informa de las inasistencias de los docentes a la supervisión escolar y se expiden los créditos escalafonarios entre otros.

i. En materia de recursos materiales.

En esta materia se lleva el registro y control de los bienes e inmuebles que posee la escuela, por lo que el directivo deberá informar a las autoridades superiores el desuso de alguno de ellos.

También el directivo escolar, es quien recibe los libros de textos gratuitos y el material didáctico, por lo que distribuye en su momento entre alumnos y maestros.

Así mismo, el director debe hacer gestiones para la solución de necesidades relativas a la conservación y mejoramiento de la planta física escolar.

j. En materia de recursos financieros.

Esta materia es muy delicada, por lo que el director deberá controlar muy cuidadosamente la integración de fondos y su inversión, y para esto, deberá ejercer y comprobar los ingresos propios de la escuela, generados por la tiendita escolar, el ahorro y los provenientes de donaciones.

Como se observa, por todas las actividades y funciones ya mencionadas, el director va a ser el responsable de la escuela primaria, pero para que estas actividades se lleven a cabo de la mejor manera, debe delegar algunas funciones a los docentes, organizándolos en comités a veces con otros profesores, con padres de familia o con alumnos.

2.5 PERFIL Y CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS PARA OCUPAR EL PUESTO DE DIRECTOR DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

El perfil del director está delineado con base a especificaciones del puesto contenidas en los manuales de organización del plantel de Educación Primaria en los Estados y en el Distrito Federal e incluye las características adicionales al cargo referidas a los conocimientos, capacidades y actitudes necesarias para el desempeño eficaz del mismo.

Para poder pelear un puesto de Director escolar, es requisito indispensable contar con el siguiente perfil:

- ✓ Escolaridad: título profesional de educación primaria (normalista) o Licenciatura en educación primaria.
- ✓ Experiencia: haber desempeñado el puesto de profesor de grupo durante 5 años o más y propuesta o dictamen escalafonario
- ✓ Criterio: tomar decisiones pedagógicas y administrativas, así como proponer cambios que favorezcan el proceso educativo de la escuela bajo su cargo, manejar eficientemente la comunicación y las relaciones humanas.
- ✓ Iniciativa: para resolver problemas y planear soluciones.
- ✓ Capacidad: para organizar y dirigir grupos, escuchar y relacionarse con la comunidad escolar, para reorientar el procesos educativo.
- ✓ Actitud: de respeto, compromiso y responsabilidad.

Propósitos del puesto

Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar la prestación del Servicio de educación primaria en la escuela bajo su cargo, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaria de Educación Pública, a fin de lograr que este sea pertinente y de calidad.”³⁷

Con el fin de conocer cada una de las actividades que realiza el director de educación primaria es que se muestra su perfil así como sus relaciones de

³⁷ SEP. “Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal”., Pág. 45

autoridad y comunicación, el propósito del puesto y escolaridad, para darnos cuenta como es que debe de trabajar y que estudios debe de tener.

CAPÍTULO 3

3. ANALISIS Y RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO

3.1 TECNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

Para alcanzar los objetivos de la investigación, en el presente trabajo se hizo uso de la modalidad denominada estudio de caso, sobre los Estilos de Liderazgo en las Escuelas Primarias Públicas de la Delegación Xochimilco, turno vespertino en la cual se recurrieron a dos técnicas de investigación las cuales son:

La primera es la de observación, la cual nos permitirá detectar cuál es la relación director – docente. Esto nos llevara a obtener datos más descriptivos de la situación que prevalece en cada una de las escuelas en estudio.

La segunda es la técnica de la encuesta, a través de la aplicación de cuestionarios, estos fueron el tipo mixto, ya que se utilizaron preguntas cerradas, categorizadas y preguntas abiertas. Se selecciono la modalidad de cuestionarios ya que resultan ser mas sencillos para el encuestado porque es fácil y rápido de llenar, esto tomando en cuenta el poco tiempo con el que disponen los maestros para contestarlo. Por otro lado, facilita al encuestador su análisis, clasificación e interpretación a la hora de hacer las graficas de los resultados obtenidos.

La investigación se realizó en doce Escuelas de Educación Primaria Pública, de la Delegación Xochimilco en el D.F, en el turno vespertino. Cabe señalar que en esta delegación existen 26 escuelas y solo se tomo una muestra representativa del total de estas. Se decidió utilizar el muestreo no probabilístico de tipo intencionado, que es frecuentemente empleado en los estudios de caso, la selección de la muestra fue al azar.

Seleccionada la muestra se acudió a visitar las escuelas para aplicar el Instrumento, para desarrollar esta técnica fue necesario elaborar dos tipos de cuestionarios; uno para directores y otro para profesores cada uno de estos cuenta con 13 y 12 reactivos respectivamente.

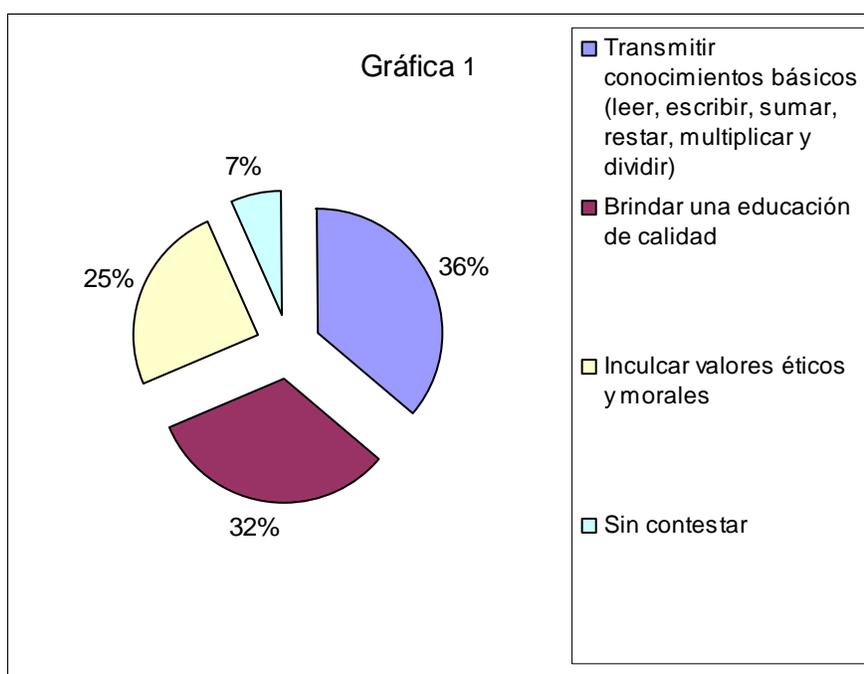
Cada una de las escuelas esta integrada por un director con 15 a 18 profesores a su cargo aproximadamente, cabe mencionar que del total del personal docente de cada escuela también se tomo una muestra representativa (10 a 11 profesores por escuela)

Una vez obtenida la información se procedió a su análisis e interpretación.

3.2 INTERPRETACIÓN DESCRIPTIVA Y GRAFICA DEL CUESTIONARIO PARA DOCENTES

1. ¿Cuál es el objetivo principal de la escuela primaria?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Transmitir conocimientos básicos (leer, escribir, sumar, restar, multiplicar y dividir)	55	36%
Brindar una educación de calidad	49	32%
Inculcar valores éticos y morales	38	25%
Sin contestar	10	7%



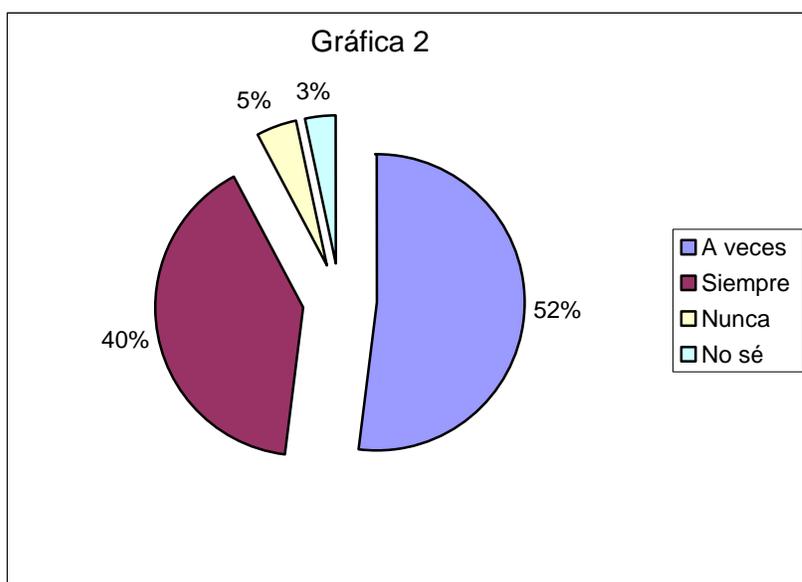
De acuerdo a la primera pregunta del cuestionario a docentes de 152 encuestados el 36% de los maestros coincidieron en que el objetivo principal de la escuela primaria es brindar a todos los niños los conocimientos básicos (como leer, escribir, sumar, restar, multiplicar y dividir). Mientras tanto el 32% opina que al alumnado se le debe inculcar valores éticos y morales. El 25% contestó que el objetivo principal es ofrecer una educación de calidad y finalmente el 7% de los profesores se reservaron a contestar.

Como vemos, podemos afirmar que la mayoría de los profesores tienen la noción de cual es el objetivo de la escuela primaria, ya que las opciones 1 y 3 son viables al objetivo que tiene la escuela primaria, aclarando que el objetivo principal es: "Que la educación primaria es la institución destinada a proporcionar educación general básica, cuyo objetivo primordial es dotar al educando de la formación, los conocimientos y las habilidades que fundamentan cualquier aprendizaje posterior, así como propiciar el desarrollo de las capacidades individuales y la adquisición de hábitos positivos para la convivencia social". (Acuerdo Num.96, SEP)³⁸

³⁸ AVITIA, Hernández Antonio. Vademécum. Primaria Mexicana. Acuerdo Núm. 96. Editorial Porrúa .México, 2002.

2. ¿Se da una buena comunicación entre el director y los demás miembros de la escuela?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A veces	79	52%
Siempre	61	40%
Nunca	7	5%
No sé	5	3%

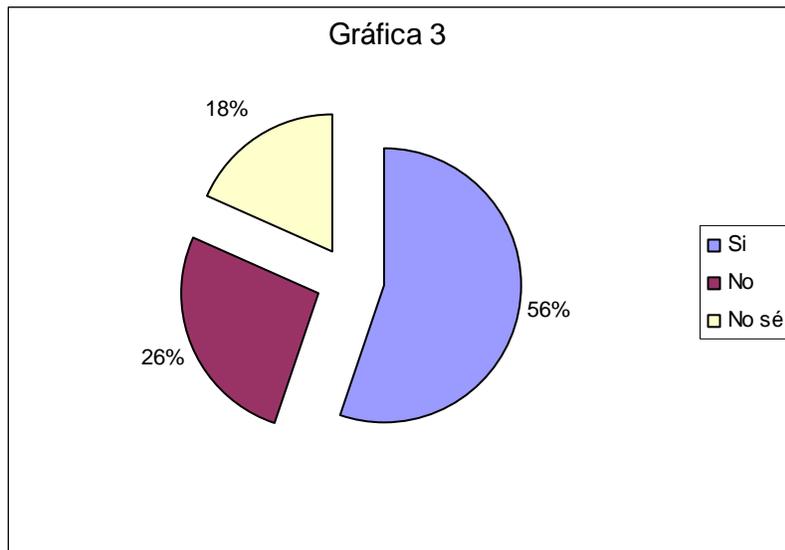


En la grafica 2 como se puede notar el 52% considera que siempre se da una buena comunicación entre el director y los demás miembros de la escuela. Mientras que el 40% piensa que siempre se da esa buena comunicación. Por otro lado el 5% contestaron que nunca se da la comunicación. Por ultimo el 3% se abstuvo de contestar la pregunta.

Como se puede observar con estos resultados las opiniones no se puede dar una respuesta con precisión si la comunicación es buena o mala pero queda claro que cuando la comunicación es eficaz tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral.

3. ¿Cree usted que el director, dedica suficiente tiempo para atender tanto cuestiones administrativas como pedagógicas en su institución?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	84	56%
No	40	26%
No sé	28	18%

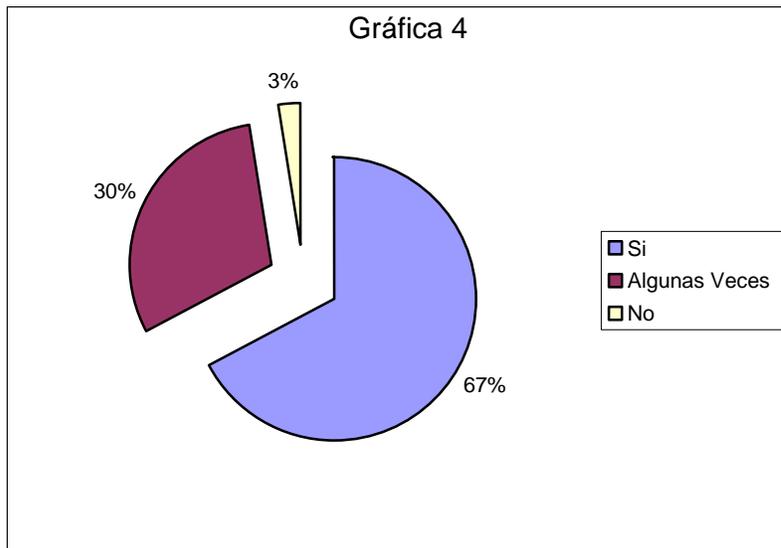


Como se puede apreciar en la gráfica 3 el 56% de la población comentó que si es suficiente el tiempo que dedica el director para atender tanto cuestiones administrativas como pedagógicas. El 26% admitieron que no es suficiente. El 18% no saben o no tienen idea de ello.

Sin embargo, se detecto que aunque los profesores hayan respondido que el director si dedica tiempo suficiente para atender cuestiones administrativas y pedagógicas, sus respuestas eran muy contradictorias ya que en realidad se pudo notar que no conocen sobre esta función que desempeña su director.

4. ¿Evalúan conjuntamente, el personal de la escuela y el director, sus logros y sus fracasos?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	102	67%
Algunas Veces	46	30%
No	4	3%

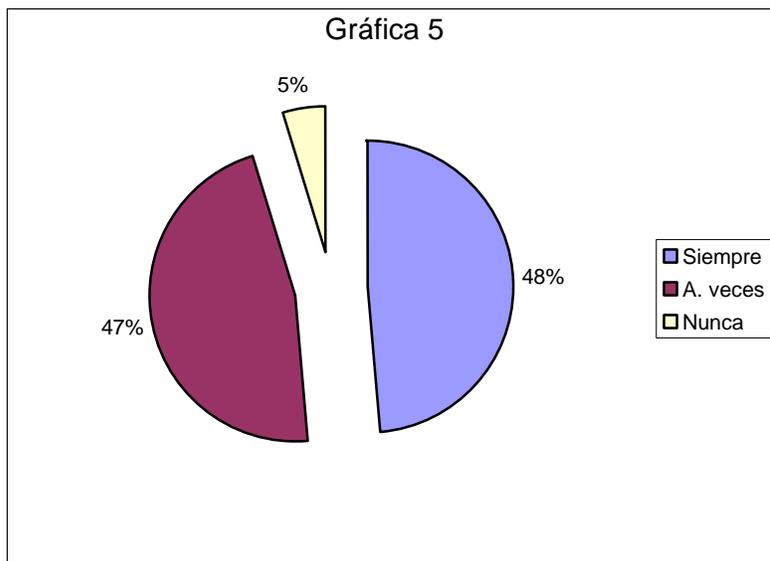


Como se puede observar en la gráfica 4 el 67% de los profesores contestaron que si evalúan conjuntamente sus logros y fracasos, pero el 30% comentó que son algunas veces. Por otro lado el 3% señalaron que simplemente no se evalúan conjuntamente los logros y fracasos.

Los profesores mencionan que la evaluación de los logros y fracasos se da solo en la juntas de consejo técnico, pero que el tiempo que se dedica a esta no es suficiente para tocar los resultados que se generan a lo largo del mes.

5. ¿El director se muestra accesible a cambios y propuestas hechas por la comunidad escolar?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	74	48%
A veces	71	47%
Nunca	7	5%



Con respecto a la pregunta 5 la gráfica muestra que el 48% siente que el director si se muestra accesible a cambios y propuestas hechas por la comunidad escolar para la mejora de la educación. Solo el 5% admite que el director se muestra inaccesible. El 47% contesto que a veces se muestra accesible.

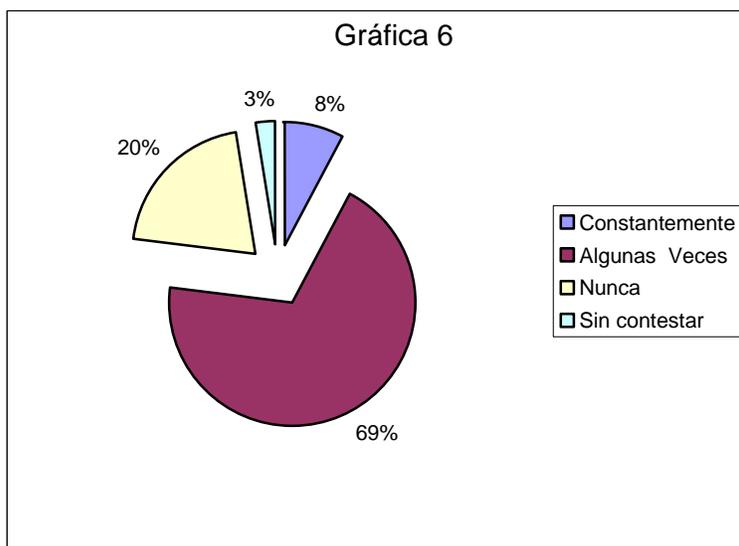
De esta pregunta podemos deducir que un poco menos de la mitad de los docentes tiene la disposición a cambiar y probar cosas nuevas en la cual esta

disposición es favorable para buscar alternativas de solución a cualquier problema educativo dentro de la institución.

Pues hay que tomar en cuenta que muchas veces los profesores se percatan de los problemas y deficiencias que hay en el interior de la escuela por el hecho de tener contacto directo con los alumnos.

6. ¿Recibe la visita del director en su salón de clases para asesorar y verificar el trabajo académico?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Constantemente	12	8%
Algunas Veces	105	69%
Nunca	31	20%
Sin contestar	4	3%

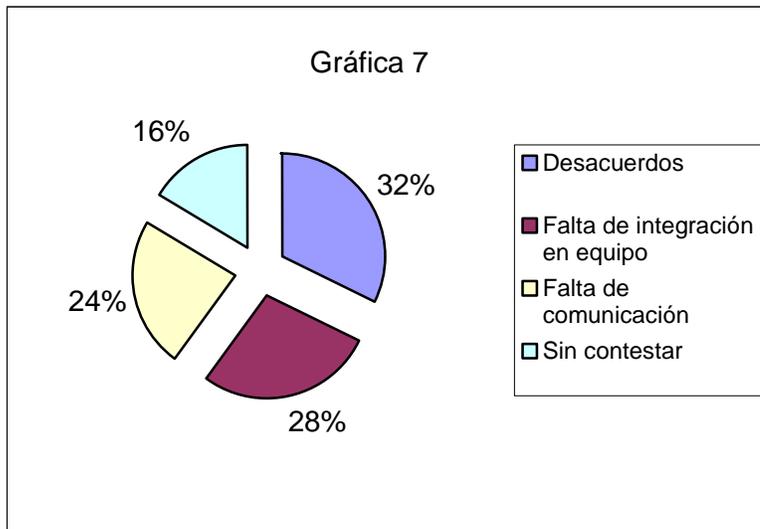


Como se puede apreciar en la grafica 6 solo el 8% de los profesores consideran que constantemente reciben la visita del director en su salón de clases para asesorar y verificar el trabajo académico. Pero el 69% expresaron que algunas veces reciben visitas. Por otra parte el 20% manifestó que nunca reciben visitas del director. Por ultimo el 3% prefirieron no contestar a la pregunta.

Con respecto a las repuestas de los profesores se nota que el mayor porcentaje está en que algunos veces reciben visitas del director, pero no precisamente a asesorar y a verificar el trabajo académico.

7. ¿Cuáles son los conflictos interpersonales más comunes que se manifiestan dentro de la escuela primaria donde trabaja?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Desacuerdos	49	32%
Falta de integración en equipo	42	28%
Falta de comunicación	36	24%
Sin contestar	25	16%



Con respecto a la pregunta 7 sobre los conflictos interpersonales más comunes de manera ascendente el 32% considera que los desacuerdos de la comunidad escolar es el conflicto interpersonal más común debido a que existen diferentes tipos de opiniones e incluso desean imponer esos puntos de vista.

En segundo lugar tenemos la falta de integración de equipo, existe mucha apatía por parte de sus compañeros para trabajar en grupo que se representa con un 28%.

En tercer lugar con un 24% la falta de comunicación que existe dentro de la institución es otro de los problemas.

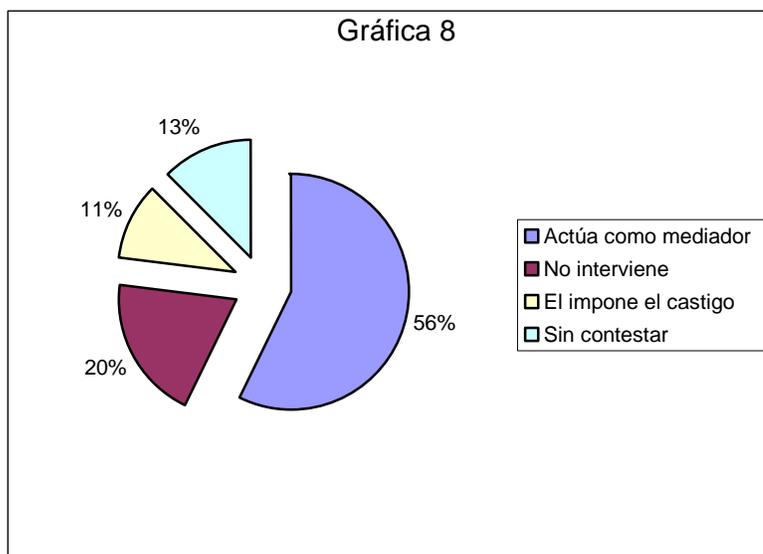
Por último y no podrían faltar aquellos que no quisieran contestar a esta pregunta con un 16%.

Como nos damos cuenta, el conflicto que se presenta más en las escuelas, son las diferencias de opiniones entre docentes y el director, esto se debe a que no se trabaja en equipo y a la falta de una buena comunicación dentro del plantel.

Por ello es importante establecer mecanismos de comunicación entre la comunidad educativa, ya que ésta permitirá que se desarrolle un trabajo colectivo y llegar a un solo acuerdo en beneficio de la institución.

8. ¿Cómo interviene su director antes estas situaciones de conflicto?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Actúa como mediador	87	56%
No interviene	30	20%
El impone el castigo	16	11%
Sin contestar	19	13%



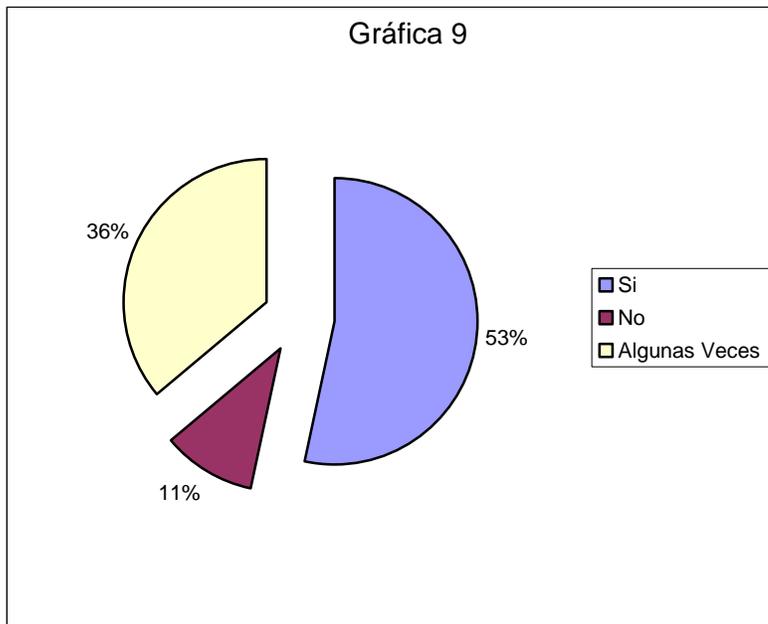
Como se puede observar en la gráfica 8 que se presentó el 56% de los maestros contestaron que el director asume el papel de mediador ante las situaciones de conflicto. Un 20% menciona que simplemente el director prefiere no intervenir

para evitar conflictuar con los demás miembros. El 11% opina que el director impone el castigo de acuerdo al reglamento escolar. Los demás restantes que equivalen al 13% no comentaron nada al respecto.

De estos datos podemos resumir que un poco mas de la mitad de los profesores opinan que el director de escuela primaria actúa como mediador, mientras que el resto total de la población dan respuestas no favorables, aclarando que los que se reservaron a contestar, comentaron personalmente que preferirían no involucrase en problemas con el director.

9. ¿Se manifiesta la motivación por parte del director dentro de la escuela primaria?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	81	53%
No	16	11%
Algunas Veces	55	36%



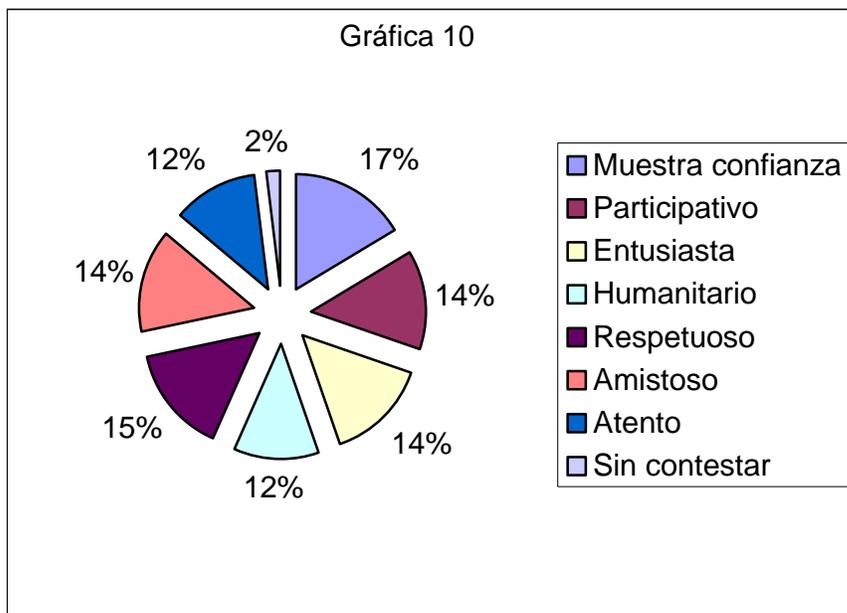
En la gráfica que se presenta nos refleja que del 100%, el 53% si se sienten motivados por su trabajo por parte del director, el hecho de que el director los reconozca es muy gratificante para ellos. Por otra parte el 11% no percibe la motivación. Finalmente el 36% de los docentes solo a veces siente esa motivación.

Más de la mitad de los profesores se sienten estimulados por su director, lo cual ayuda el mejor desempeño en su labor.

Pero este porcentaje no es suficiente para generalizar la motivación que existe en los profesores de nuestra muestra. Por lo que es necesario buscar nuevas formas de motivación, ya que ello influye en el comportamiento de los profesores para la buena ejecución de su labor.

10. Señale las cualidades que corresponden a su director y que sean utilizadas en la vida cotidiana.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muestra confianza	25	17%
Participativo	21	14%
Entusiasta	22	14%
Humanitario	18	12%
Respetuoso	23	14%
Amistoso	22	14%
Atento	18	12%
Sin contestar	3	2%

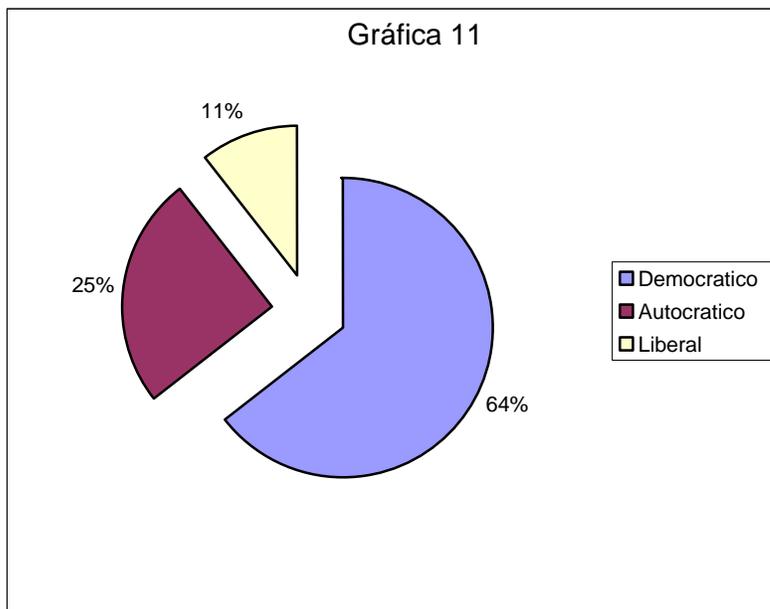


Ésta gráfica nos muestra las cualidades más importantes que los docentes consideraron que poseen los directores de cada institución. Donde podemos resaltar que la cualidad que tuvo mas incidencia fue la de que el director muestra confianza con un 17% de la totalidad de encuestas aplicadas.

De la larga lista de cualidades cabe aclarar que se presentaron a los profesores tanto cualidades positivas como negativas. Estas cualidades pueden ayudar al desarrollo del liderazgo, ya que poseer estas facilita que un individuo sea un líder efectivo.

11. ¿Qué tipo de líder considera que es su director?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Democrático	98	64%
Autocrático	38	25%
Liberal	16	11%

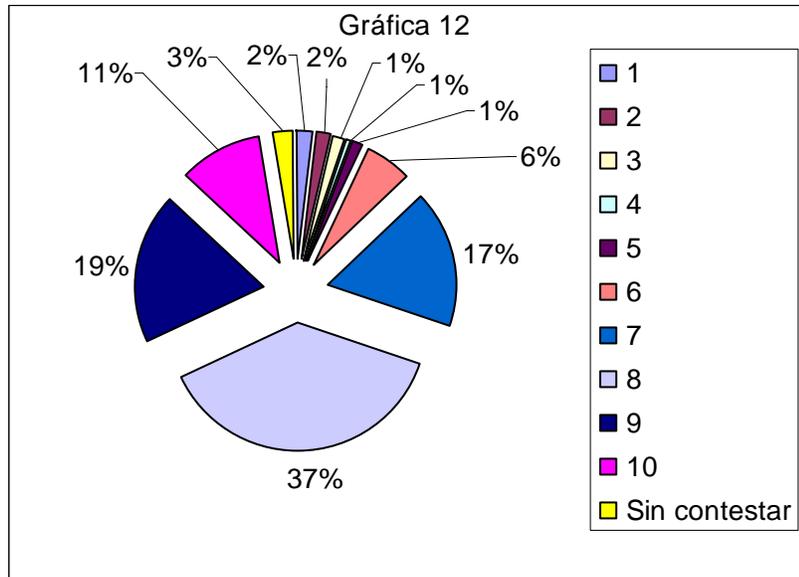


Como podemos observar en la gráfica 11, los profesores en un 64% consideran que el director es un líder democrático, es decir el director toma en cuenta la opinión de toda la comunidad, mientras que otro 25% opina que el poder se sigue concentrando en el director y por lo tanto no pide la opinión de los demás. Sin embargo el 11% restante contestó que el no interviene por iniciativa propia ni ejerce su autoridad o influencia.

En este punto se aclara que para la obtención de datos fue necesario definir cada uno de los tipos de liderazgo.

12. ¿En escala del 1 al 10 ¿en que posición se colocaría su director como líder?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1	3	2%
2	3	2%
3	2	1%
4	1	1%
5	2	1%
6	9	6%
7	26	17%
8	57	37%
9	29	19%
10	16	11%
Sin contestar	4	3%



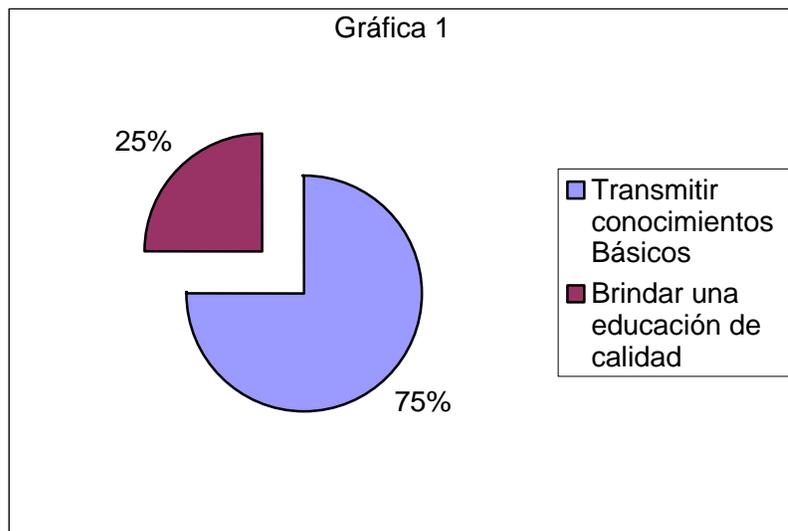
En la gráfica podemos apreciar las calificaciones por parte de los docentes hacia los directores donde podemos destacar que un 37% de la población se inclina por el 8.

Aunque algunos profesores comentaron que sus evaluaciones les traerían problemas con su director.

3.3 INTERPRETACION DESCRIPTIVA Y GRAFICA DEL CUESTIONARIO PARA DIRECTORES

1. ¿Cuál es el objetivo principal de la escuela primaria?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Transmitir conocimientos Básicos	9	75%
Brindar una educación de calidad	3	25%



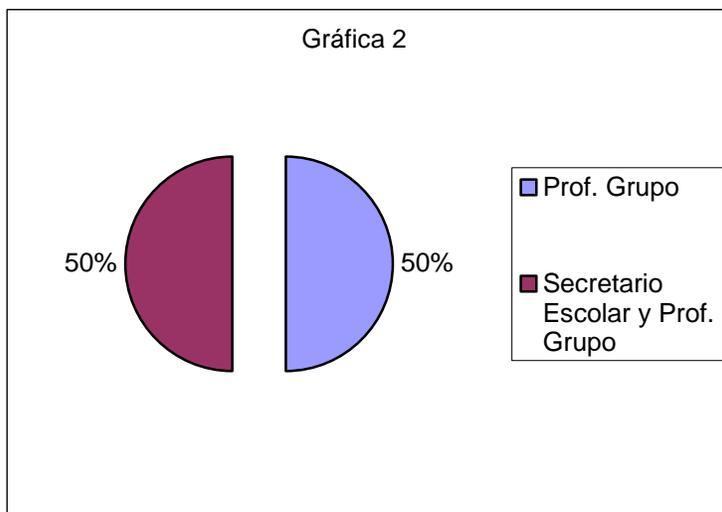
Con respecto a la pregunta 1 del cuestionario aplicado a directores, tenemos que del 100% de estos, el 75% opinan que el objetivo principal de la escuela primaria es el transmitir conocimientos básicos (leer, escribir, sumar, restar, multiplicar y dividir)

Mientras que el 25% restante opina que el objetivo es ofrecer una educación de calidad a los alumnos.

Con estos resultados podemos notar que la mayoría de los directores encuestados si conoce cual es el objetivo de la escuela primaria, y esto les ayuda a no desviarse del objetivo y responsabilidad que tienen al estar al frente de una institución educativa.

2. ¿Antes de ascender al cargo de director escolar, desempeño funciones de?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Prof. Grupo	6	50%
Secretario Escolar y Prof. Grupo	6	50%

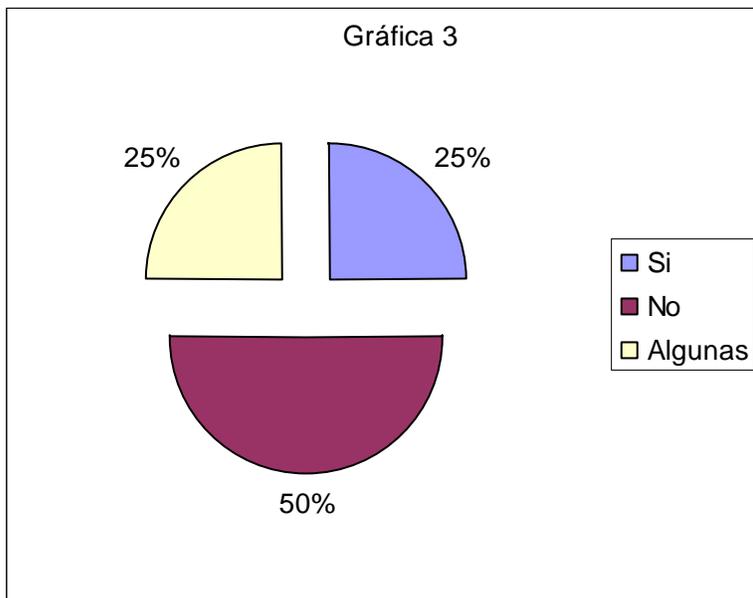


Como podemos darnos cuenta en la gráfica de la pregunta 2, con respecto a las funciones que desempeño el director antes de ascender al puesto de Director, tenemos que el 50% de ellos desempeño la función de profesor de grupo, y la otra mitad aparte de ejercer como profesor de grupo también ocupó el cargo de Secretario escolar.

Nos podemos dar cuenta que todos los directores tienen que llegar un cargo de profesor de grupo antes de ascender al puesto de Director escolar, lo que ayuda a complementar su preparación profesional. Esto le beneficia ya que como ha sido profesor de grupo, puede comprender más la problemáticas que se tiene tanto dentro del aula como fuera de ella y puede dar así una mejor respuesta a su personal docente.

3. Cuando asumió sus funciones como director, ¿Conocía bien las actividades que debería desempeñar?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	3	25%
No	6	50%
Algunas	3	25%



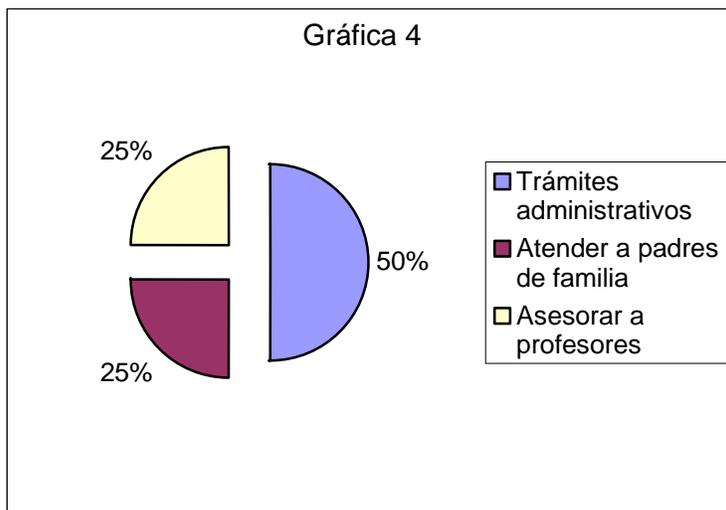
Como se puede apreciar en la gráfica número 3, la mitad de los directores escolares, es decir, el 50% contestaron que cuando asumieron sus cargos como directores, no conocían bien las actividades que debían desempeñar.

Por otro lado, un 25% de los directores reconocieron que si conocían que actividades debían realizar y el 25 % restante de los directores dijeron que solo tenían conocimiento de algunas funciones a desempeñar en su puesto.

Sin embargo también es necesario que los profesores postulados a ocupar un cargo directivo tengan un acercamiento con lo que es la función directiva, ya que muchas veces los profesores llegan a ocupar una dirección escolar sin saber ni conocer sus actividades a realizar solo con la intuición o experiencias de otros compañeros y se demerita su actuación

4. ¿Cuáles son sus actividades cotidianas como director?, mencione al menos 5 de ellas:

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Trámites administrativos	6	50%
Atender a padres de familia	3	25%
Asesorar a profesores	3	25%



Como se puede observar en esta gráfica acerca de las actividades que realiza un director diariamente, el 50% de los directores opinaron que sus actividades las enfocan a realizar todo lo que tenga que ver con trámites administrativos.

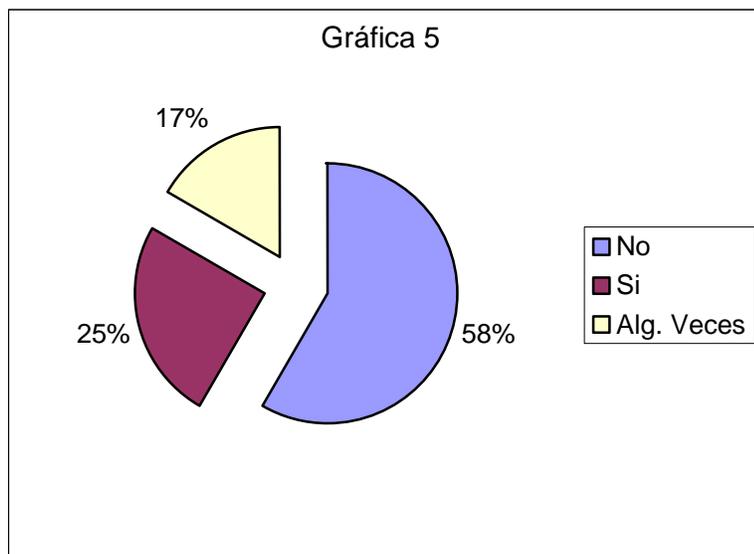
El 25 % de los directores mencionan atiende a padres de familia, mientras que el 25% restante de la población le brinda la atención a los profesores.

Para el análisis de esta pregunta, es preciso mencionar que la los profesores puntualizan demasiado que en efecto es a veces muy complicado atender al

100% a los padres y a los profesores ya que desafortunadamente la mayoría de sus actividades las dedican a realizar bastantes tramites administrativos, y esto en ocasiones es mucha perdida de tiempo.

5. ¿Considera que el tiempo que dedica para las actividades administrativas demerita la calidad de la enseñanza en su institución?

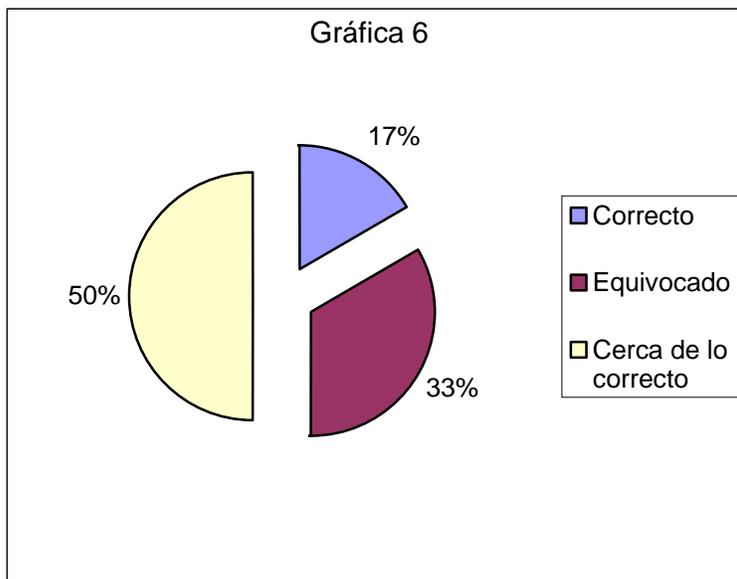
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No	7	58%
Si	3	25%
Alg. Veces	2	17%



En esta grafica se puede apreciar que un 58% de los directores contestó que el hecho de realizar actividades administrativas no demerita la calidad de la enseñanza en su institución. Por el contrario otro 25% opina que las actividades administrativas si perjudican para que en la institución no haya una buena calidad educativa y un 17% opino que lo administrativo algunas veces si demerita la calidad en la institución.

6. ¿Qué entiende por liderazgo?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Correcto	2	17%
Equivocado	4	33%
Cerca de lo correcto	6	50%



Se observa en la grafica que el 50% de los directores, se aproxima a la idea correcta de que es el liderazgo, el 17% conoce exactamente el concepto y el 33% restante no tiene idea de este.

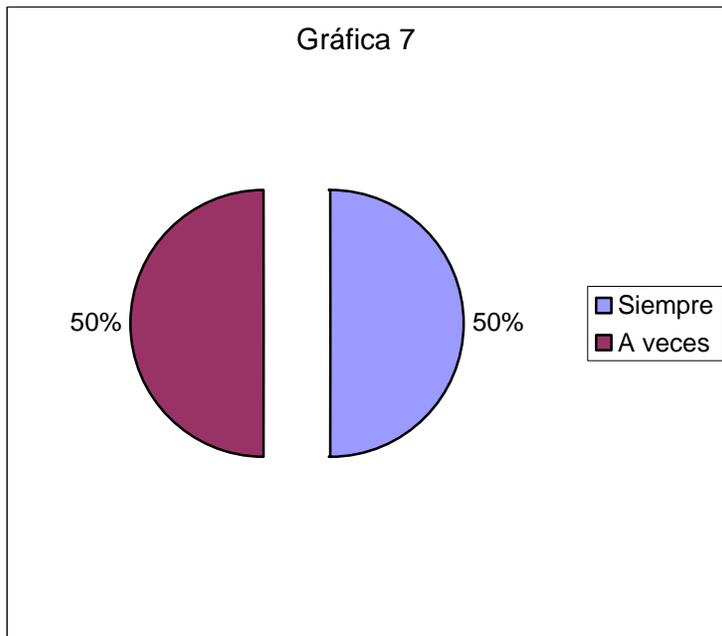
Como podemos observar la mitad de los directores encuestados, tiene noción del conocimiento de lo que el liderazgo, este resultado nos ayuda a cumplir uno de nuestros objetivos, que es el de saber si los directores escolares conocen el concepto de liderazgo. Desarrollar el concepto ayudará a saber como dirigir a su personal docente de manera que todos trabajen conjuntamente y con armonía y se logren obtener resultados positivos dentro y fuera de su institución educativa.

Para poder determinar si es o no es correcto o cerca de lo correcto el concepto de liderazgo, nos basamos en el la definición que se da en el primer capítulo, la cual nos dice que el liderazgo es la “capacidad de una persona para influir en el

grupo, de tal manera que se guíe a éste hacia el logro de los objetivos de una manera eficaz”.³⁹

7. ¿Se da una buena comunicación entre usted y los demás miembros de la escuela?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	6	50%
A veces	6	50%



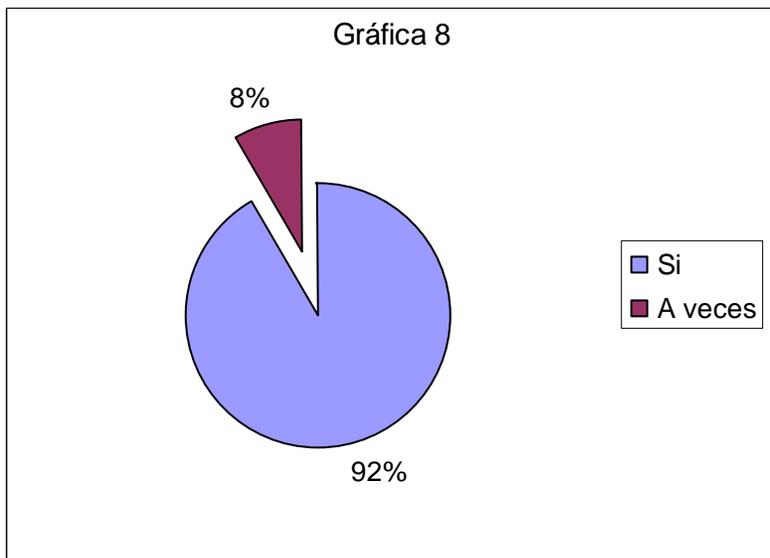
³⁹ González, Martín. Socorre Olivares. *Comportamiento Organizacional. Un Enfoque Latinoamericano*. 3ª reimpresión. México Continental: 2004. p. 254.

Como se puede apreciar el 50% de los directores consideran que siempre existe una buena comunicación entre ellos, los profesores y comunidad escolar en general y el otro 50% opina que solo algunas veces.

Como podemos ver el resultado de esta pregunta esta un poco confuso ya que la mitad dice que si se da una comunicación y la otra solo contesto que algunas veces, sin embargo sabemos que al haber una buena comunicación entre los integrantes de cada una de las escuelas se trabajara con mayor satisfacción y se evitaran conflictos.

8. ¿Evalúan conjuntamente, el personal de la escuela y el director, sus logros y sus fracasos?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	11	92%
A veces	1	8%

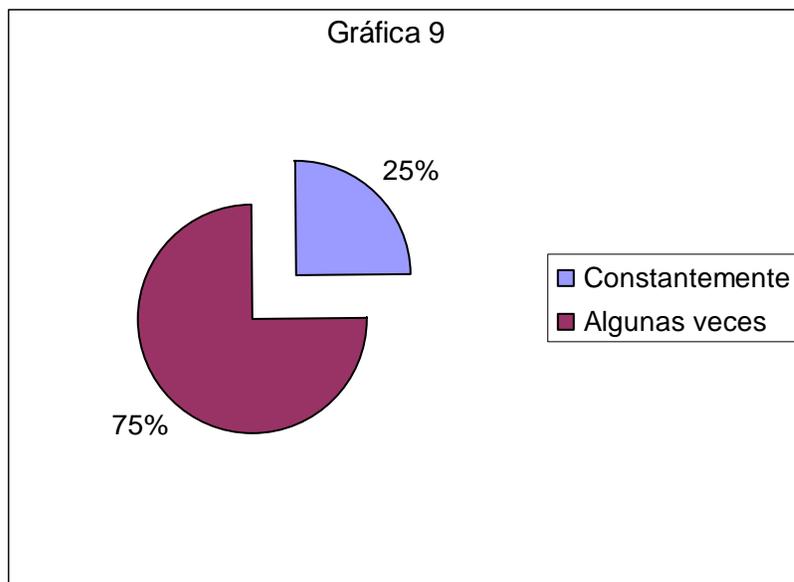


Esta gráfica representa que en un 92% si se evalúan conjuntamente logros y fracasos, ya que esto ayuda a directores y docentes a saber donde se esta fallando para así poder resolver dificultades en la institución.

Cabe mencionar aquí que algunos directores mencionan que a veces es un poco difícil evaluar estos logros y fracasos ya que en varias ocasiones existen problemas de diferencia de opiniones entre profesores y no se llega a nada, pero que los mismos directores el final de cuentas toman la iniciativa, para conseguir que la mayoría realice un trabajo consensuado.

9. ¿Visita el salón de clases para asesorar y verificar el trabajo académico de los docentes?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Constantemente	3	25%
Algunas veces	9	75%



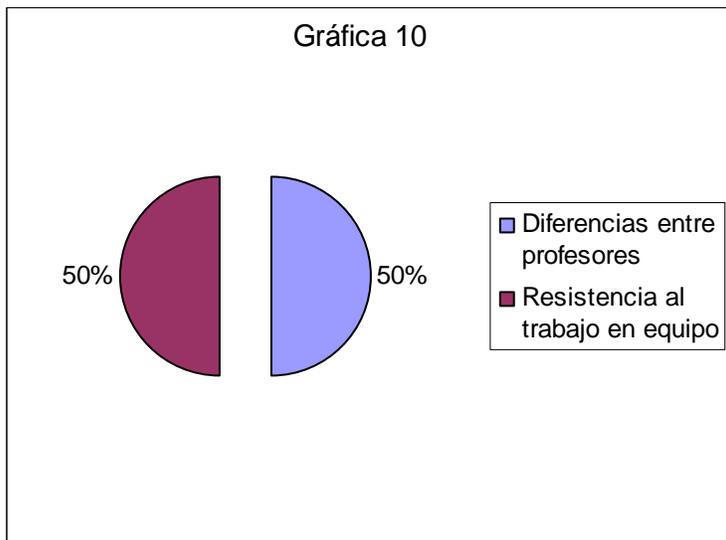
En esta pregunta los directores admitieron que en ocasiones les es muy difícil pasar salón por salón a supervisar a sus profesores debido a que debe cumplir con otras actividades, es por eso que sólo el 75% de los directores nos dijeron que eso era solo posible en algunas ocasiones y un 25% lo realiza constantemente.

Aquí nos vuelven a hacer hincapié los directores, en muchas ocasiones descuidan un poco el trabajo de sus profesores ya que los tramites

administrativos que tienen que realizar les quita bastante tiempo, pero que aún así tratan de verificar algunas veces como están desempeñando su trabajo los profesores.

10. ¿Cuáles son los conflictos interpersonales mas comunes que se manifiestan dentro de la escuela primaria donde trabaja?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Diferencias entre profesores	6	50%
Resistencia al trabajo en equipo	6	50%

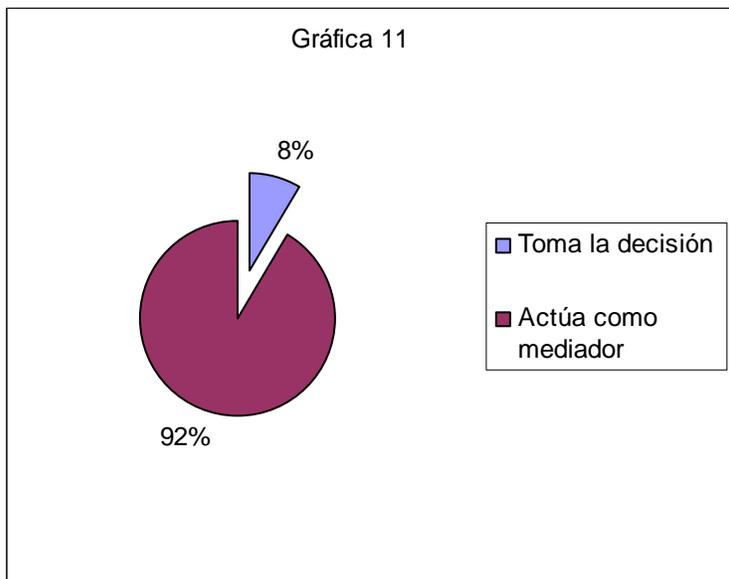


De varias respuestas a esta pregunta sobresalen dos, las cuales los directores mencionan que son los problemas mas frecuentes en sus instituciones dándole un 50% a las diferencias entre docentes y el otro 50% a la resistencia al trabajo en equipo por parte de toda la comunidad escolar.

Observamos en la gráfica que tanto las diferencias de opiniones entre docentes y la resistencia al trabajo en equipo, son un fuerte problema que presentan las escuelas primarias, aquí los directores nos comentan que es un poco complicado el tratar de que su equipo de trabajo llegue a un mismo objetivo, pero que es aquí cuando en verdad se ve si el director aplica el liderazgo y demuestra ser un buen líder.

11. ¿Cómo interviene ante estas situaciones de conflicto?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Toma la decisión	1	8%
Actúa como mediador	11	92%

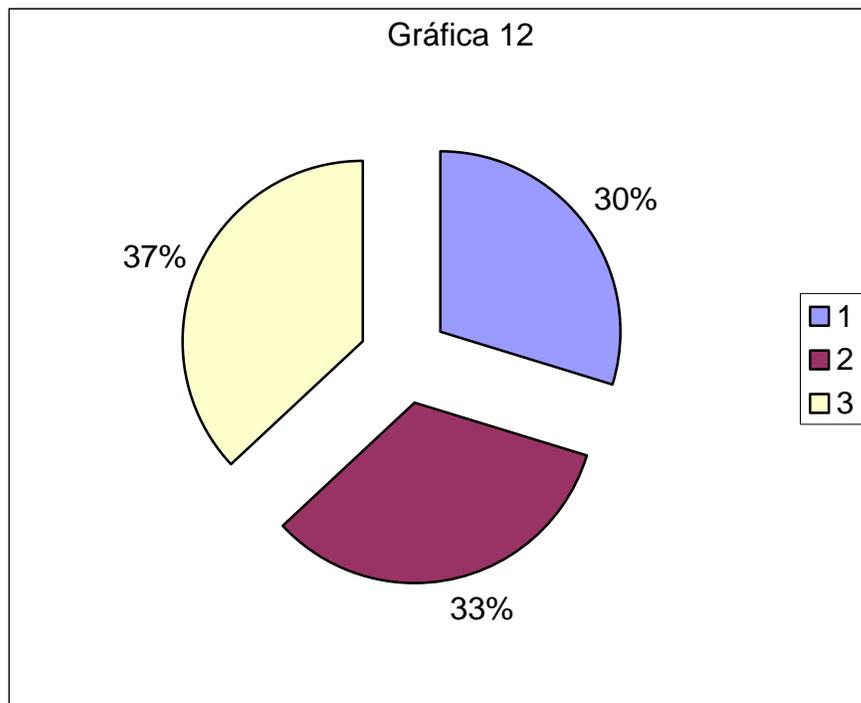


En términos generales los directores expresan en un 92% que tratan de actuar como mediadores, con el fin de evitar enfrentamientos o imposiciones con su personal a través de mostrar interés en los problemas que vayan surgiendo en el trabajo cotidiano en el plantel. Mientras uno de ellos admite que es necesario regirse en el reglamento de la institución.

Algunos directores nos comentan que la mayoría de las veces tratan de mediar las situación a través de la comunicación con las personas implicadas en los conflictos y que si logran arreglar las situaciones, pero sin embargo en algunas ocasiones estas no se prestan y pues debe de actuar solucionando el problema el mismo.

12. ¿En escala del 1 al 10 ¿en que posición se colocaría como líder?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
8	4	33%
9	6	50%
10	2	17%



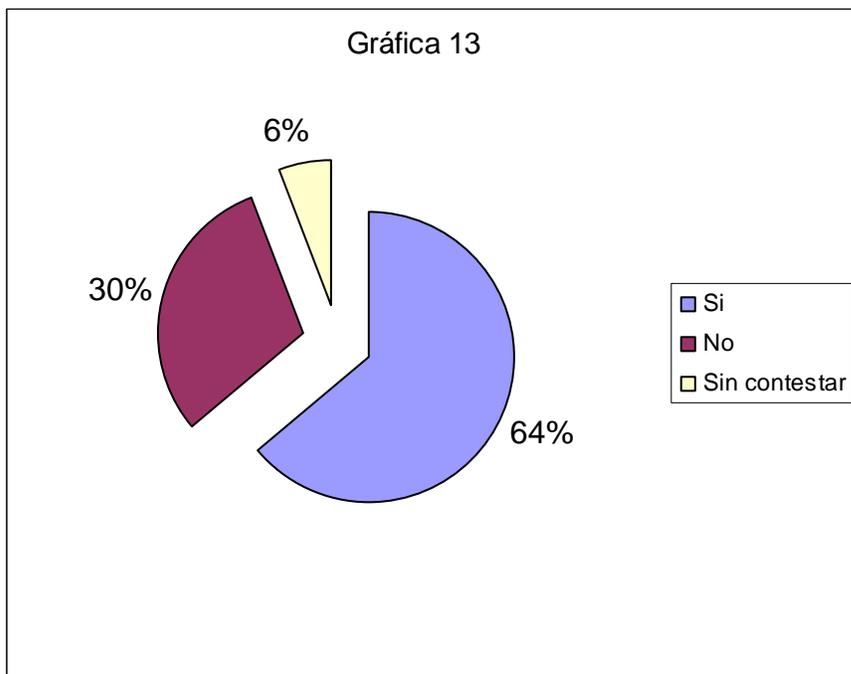
En la gráfica de la pregunta número 12, se puede apreciar las calificaciones que se dieron cada uno de los directores, están entre el 8 y el 10, siendo un 50% con calificación de 9, un 33% con calificación de 8 y un 17% con 10.

Como podemos ver los directores se evaluaron entre 8 y 10, nos mencionan que para ellos su desempeño en el trabajo es bueno y que les resulta un poco complicado autoevaluarse ya que muchas veces no se percatan de sus errores y

que por eso es importante tener comunicación con su personal, para saber en que están fallando.

13. ¿Cree usted que existan límites para ejercer el liderazgo dentro de su institución?

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	97	64%
No	46	30%
Sin contestar	9	6%



En esta gráfica se observa que el 64% de los directores, concuerda en que si existen límites para poder ejercer liderazgo en su institución, el 30% complementario contestó que no los hay y solo el 6 % no contestó esta pregunta. Estos límites según los directores se dan principalmente por parte de las autoridades educativas en este caso la Secretaría de Educación Pública ya que se tienen que realizar muchos trámites para poder tener autorización de algún proyecto a realizar y el otro obstáculo son algunos profesores y padres de familia que no dan el apoyo y colaboración suficiente para poder trabajar en conjunto y lograr que su institución tenga una mejora.

CONCLUSIONES

En base a la investigación que se realizó, se demostró que los directores escolares, tienen la noción de lo que es el liderazgo; sin embargo esto no es suficiente porque al desconocer este tema no aplican un estilo de liderazgo adecuado dentro de su institución.

Para poder ejercer el liderazgo se requiere por parte del director conocer cual es el contexto de su institución, no existen buenos o malos estilos para dirigir, sino que todos pueden dar buenos resultados, siempre y cuando se utilicen en la situación adecuada.

A su vez también se demostró que la función de liderazgo en los directores escolares en el nivel de educación primaria pública de la delegación Xochimilco exige grandes responsabilidades, las cuales continuamente no se cumplen por algunos aspectos que limitan y alteran el objetivo real de su cargo a desempeñar, tales como los que encontraron en las instituciones de estudio: la falta de apoyo tanto de algunos docentes como de las autoridades para la toma de decisiones, excesivos tramites burocráticos y bastante carga administrativa.

Entre éstas limitantes los directores destacan principalmente los excesivos trámites burocráticos, de ahí se deduce que la educación no ha sido del todo descentralizada pues generalmente los programas se hacen de forma general sin tomar en cuenta cada una de las escuelas del país, por esta razón es necesario que las autoridades involucradas en el sistema educativo busquen mecanismos mas flexibles para que sean las propias instituciones las que creen su reglamento

y de esta forma exista mayor autonomía para la toma de decisiones, no solo en lo pedagógico sino también en lo administrativo.

Otro punto importante que se puede rescatar, es que mientras los directores mencionan que el principal límite es la burocracia, los docentes opinan que son los propios directores quienes son responsables de éstos.

Ya que como sabemos el buen funcionamiento de la escuela, depende en cierta medida del liderazgo del director, quien es el responsable de coordinar los planes y programas de estudio, además de orientar a todos sus colaboradores hacia un fin común el cual es brindar una educación de calidad que le sirva al alumno en su vida futura.

¿Entonces como lograr que el personal directivo sea un buen líder? Como se ha descrito no todos los líderes nacen siéndolo, esto se puede ir aprendiendo. La principal desventaja del director de escuela primaria que llega a ocupar ese puesto, es que no cuenta con una debida capacitación, es por ello que proponemos que se asesore y/o capacite a todos los directores escolares de este nivel para que puedan ejercer el liderazgo, sobre todo antes de ocupar este cargo.

El director de la escuela de educación primaria debe ser un líder que motive a su personal para que todos los objetivos se cumplan, que delegue responsabilidad, que comparta autoridad, que tenga buenas relaciones con sus colaboradores, que los invite a participar en la toma de decisiones, que genere un ambiente de trabajo agradable para que así logre que todos participen con el fin de alcanzar los objetivos.

Para que un director motive a su personal debe ser una persona con sentido para analizar, que esté satisfecho con su trabajo, que tenga autoestima alta, que confíe en sí mismo, y en las personas con quien trabaja, que sea respetuoso, eficiente y que reconozca y apoye a su personal para que así se mantenga el entusiasmo, la creatividad y la iniciativa de las personas que están a su cargo logrando con esto que se sientan satisfechos para así lograr todas sus metas.

A si mismo un director de escuela de educación primaria debe de tener ciertas características como la facilidad de palabra, el buen trato hacia el personal que labora con él, salud mental y física, buen juicio, personalidad, aptitud y actitud para trabajar con otros, etc; para que éste pueda lograr que las personas se interesen en y con su trabajo para así alcanzar de una manera más rápida y eficiente sus objetivos.

Para ello es necesario que el director y maestros de cada escuela primaria tengan bien definido sus objetivos y reglas, así como un interés colectivo comprometido para su ejecución, sin desviarse del objetivo principal, con un mayor apoyo para la toma de decisiones de acuerdo al contexto específico de la escuela si esto pasara el director tendría mejores oportunidades de organización con su personal docente y esto ayudaría mucho a que nuestro país empiece a tener un cambio positivo en cuanto a una educación de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, Manuel. El Liderazgo de la Calidad Total. Ed. Escuela Española. España. 1998.

AVITIA, Hernández Antonio. Vademécum. Primaria mexicana. Acuerdo Núm. 96. Editorial Porrúa .México, 2002

CALVO, Zorrilla, Tapia y Conde. La supervisión escolar en la educación primaria en México.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, McGraw-Hill. México. 2001

DAFT, Richard L. Administración. 6ª edición. México. Thomson: junio 2004

.

DÍEZ E, Julio *et al.* Administración y dirección. España. Mc Graw Hill: 2001

ELIZONDO Huerta Aurora. La Nueva Escuela I. Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar. Editorial. Paídos. Barcelona, España. 2001

ELIZONDO, A. y Torres, M. 2001. La nueva escuela, II. Dirección, liderazgo y gestión escolar, México, Paidós.

EYSSAUTIER, Mauce. Elementos Básicos de Administración. 3ª edición. Trillas. México 2002.

FERRY R, George y Stephen G. Franklin. Principios de administración. CECSA. México. Noviembre 2004.

GONZALEZ García, Marcos. Administración Escolar, la Administración Enfocada a las Instituciones Educativas. Ed. Castillo, México, 2000.

GÓNZALES M. y Olivares S. Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano. CECSA. México. 2004

HAMPTON, David. Administración. Mc Graw Hill. Tercera edición. México 1989.

KOONTZ., Harold y Heinz Wehrich. *Elementos de la administración*. Enfoque Internacional. 6ª edición. México Mc Graw Hill: Noviembre 2001.

LEMUS, Luís Arturo. Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1979.

MUNCH, Galindo y García Martínez. Fundamentos de administración. Editorial Trillas. México. 1999.

OWENS, Robert G. La Escuela como Organización. Ed. Santillana. México. 1998

ROBBINS., Stephen. La Administración en el Mundo de Hoy. México. pearson educación: 1997.

RODRIGUEZ Estrada, Mauro. Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas.

SCHEIN., Edgar. Psicología de la Organización. Primera impresión. Prentice may Hispanoamericano. México. 1982.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA.

CISCAR, Concepción. Organización Escolar y Acción Directiva. México 1994.

GARCÍA, Fernández Dora. Metodología del Trabajo de Investigación. Guía Práctica. Editorial Trillas. México 1999.

JIMENEZ, y Coria, Laureano. Organización escolar. Fernández editores. México, 1977.

RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. Teoría de la administración aplicada a la educación. Editorial ECASA. México, 1993.

SIERRA, Bravo R. Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios.
Decimotercera edición. Editorial Paraninfo. Madrid España, 1999.

DOCUMENTOS OFICIALES

Manual del Director del Plantel de Educación Primaria. México. 1986.

Manual de Organización de la escuela de Educación Primaria en el D.F. SEP.
México.

Ley de Educación del Distrito Federal publicada en la Gaceta Oficial del D.F, EL 8
DE Junio del 2000. México.

PÁGINAS WEB.

www.sep.gob.mx

www.observatorio.org/colaboraciones/mendoza.html

www.oei.org.com/quipu/mexico/mex01.pdf

Diccionario de la lengua española.

<http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta>

GLOSARIO

AUTORIDAD. Es el derecho legal de ordenar a otros una acción, y exigir su cumplimiento.

ATRIBUTOS. Cada una de las cualidades o propiedades de un ser.

BUROCRACIA. Forma de organización característica por la división de trabajo, jerarquías, reglas, reglamentos y relaciones impersonales, diseño organizacional.

CONFIANZA. Esperanza firme que se tiene de alguien o algo. Ánimo, aliento, vigor para obrar.

CONOCIMIENTOS. Noción, ciencia, sabiduría.

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

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

QUALIDAD. Cada uno de los caracteres, naturales o adquiridos, que distinguen a las personas, a los seres vivos en general o a las cosas.

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

DEMAGOGIA. Práctica política consistente en ganarse con halagos el favor popular.

DIRECCIÓN. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

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

ESCALAFÓN. Lista de los individuos de una corporación, clasificados según su grado, antigüedad, méritos, etc.

ESTILO. Es la forma personal de realizar algo.

FUNCIÓN. Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.

HABILIDAD. Capacidad y disposición para algo.

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

LIDERAZGO. Influencia, es decir como el arte o proceso de influir en la gente, con la finalidad de que ofrezcan, con voluntad y entusiasmo, un esfuerzo para el logro de objetivos comunes.

LIDERAZGO AUTORITARIO. Se caracteriza porque otorga mayor importancia a las necesidades de la actividad organizacional, desestimando las necesidades de los empleados.

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

LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE. El líder evita las responsabilidades y las delega a los subordinados. No da instrucciones ni toma decisiones, tampoco establece un sentido de dirección del trabajo a realizar, piensa que su papel es apoyar la labor de los profesores y por lo tanto proporcionarles la información que requieren para realizar su labor. Es indiferente con los seguidores; no los motiva ni interviene en su trabajo a menos que sea muy necesario o porque ocurra algún problema que justifique su intervención.

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

MOTIVACIÓN. Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

PERFIL. Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.

PODER. Es la capacidad que tiene un directivo de influir en el comportamiento de otras personas a través de la coacción externa, bien sea recurriendo a premios o castigos.

RASGOS. Características que distinguen a las personas.

TOMA DE DECISIONES. Elección de un curso de acción entre varias alternativas.

ANEXOS

CUESTIONARIOS

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

6. ¿Recibe la visita del director en su salón de clases para asesorar y verificar el trabajo académico?

CONSTANTEMENTE

ALGUNAS VECES

NUNCA

7. ¿Cuáles son los conflictos interpersonales más comunes que se manifiestan dentro de la escuela primaria donde trabaja?

8. ¿Cómo interviene su director antes estas situaciones de conflicto?

9. ¿Se manifiesta la motivación por parte del director dentro de la escuela primaria?

SI

NO

ALGUNAS VECES

10. ¿ Señale las cualidades que corresponden a su director y que sean utilizadas en la vida cotidiana

- a) _____ Muestra confianza g) _____ Enojón m) _____ Atento
- b) _____ Inteligente h) _____ Participativo n) _____ Honesto
- c) _____ Perceptivo i) _____ Entusiasta ñ) _____ Responsable
- d) _____ Decidido j) _____ Humanitario o) _____ Ofensivo
- e) _____ Persistente k) _____ Respetuoso p) _____ Impositivo
- f) _____ Exitoso l) _____ Amistoso

11. ¿Qué tipo de líder considera que es su director?

EL QUE DETERMINA LOS PROCEDIMIENTOS Y LAS ACTIVIDADES A REALIZAR EN LA ESCUELA, SIN TOMAR EN CUENTA LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS._____

EL QUE SE INTEGRA A SU EQUIPO DE TRABAJO COMPARTIENDO LA RESPONSABILIDAD Y CREANDO UN AMBIENTE CORDIAL_____

EL QUE ESPERA QUE SUS COMPAÑEROS ASUMAN LA RESPONSABILIDAD POR SU PROPIA MOTIVACIÓN, GUÍA Y CONTROL NO INTERVIENE POR INICIATIVA PROPIA NI EJERCE SU AUTORIDAD O INFLUENCIA_____

12. En escala del 1 al 10 ¿en que posición se colocaría su director como líder? _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO PARA EL DIRECTOR/A

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del liderazgo del director/a actual de su centro con el fin de realizar una investigación de carácter académico. Sus respuestas son absolutamente confidenciales. Se analizará la información de tal manera que nadie podrá ser identificado/a. Favor de contestar con tinta, según corresponda cada pregunta.

1. ¿Cuál es el objetivo principal de la escuela primaria?

2. ¿Antes de ascender al cargo de director escolar, desempeño funciones de?

SUBDIRECTOR ESCOLAR SECRETARIO ESCOLAR PROF. DE GRUPO

OTROS ESPECIFIQUE: _____

3. Cuando asumió sus funciones como director, ¿Conocía bien las actividades que debería desempeñar?

SI

ALGUNAS

NO

4. ¿Cuáles son sus actividades cotidianas como director?, mencione al menos 5 de ellas:

11. ¿Cómo interviene ante estas situaciones de conflicto?

12. En escala del 1 al 10 ¿en que posición se colocaría como líder? _____

13. ¿Cree usted que existan límites para ejercer el liderazgo dentro de su institución?

SI

NO

¿CUÁLES

SON? _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN