# Universidad Pedagógica Nacional

Secretaria Académica
Licenciatura en Administración Educativa

## *“Dirección y Liderazgo en la Educación Primaria. México 2001-2008.”*

*T E S I N A*

*QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:*
*LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA*

*P R E S E N T A*

Jennifer Guadalupe Ferretiz Gallardo.

**Asesora:** María de los Ángeles Castillo Flores

México D.F Junio 2010

## Índice

**Contenido** **Pág.**

Introducción……2

**Capítulo I Crisis y Globalización**……5

Reformas educativas implementadas en los años 90´s……9

Política neoliberal y educación……16

Política de modernización educativa……18

Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica……23

Federalismo Educativo……24

Reformulación de Contenidos y Materiales Educativos..25

Revaloración de la Función Magisterial……26

Ley General de Educación……27

**Capítulo II Administración y Dirección Educativa**……28

Significado de la Administración ……30

Administración Educativa……33

Dirección ……39

Funciones de la Dirección……41

Fases del proceso directivo……43

Dirección Escolar……50

El Director de la Educación Primaria y sus funciones ……56

Funciones Generales……59

Funciones Específicas ……60

**Capítulo III Liderazgo**……68

Conceptos Generales del Liderazgo……68

Liderazgo Educativo……69

Liderazgo Transformacional……75

**Capítulo IV Análisis y Conclusiones**...........................................91
Características de la Escuela "Luis Pasteur"....................................93
Análisis del cuestionario "Piloto"..............................................100
Análisis.........................................................................................106
Conclusiones..................................................................................120
Bibliografía.....................................................................................125
Anexo.............................................................................................130

## Introducción

A lo largo de la historia educativa en México, se han llevado a cabo diferentes cambios los cuales buscan obtener una mejora que responda a las necesidades de los propios ciudadanos que buscan una mejor preparación y superación y esta a su vez, en conjunto logren el desarrollo y estabilidad del país.

Las principales transformaciones ocurrieron a partir de los años ochenta con la puesta en marcha de un proyecto de modernización, disponiendo de nuevas políticas educativas que le permitieran al individuo un desarrollo y que le brindara las bases para desenvolverse adecuadamente en la sociedad.

Es así como se han establecido mayores exigencias, nuevos retos y mejores resultados los cuales se pretenden obtener desde la educación primaria, en la cual enfoco el presente trabajo enmarcando la labor del director como el actor principal.

La función, características y desarrollo del Director escolar, son algunas de los elementos que le permitirán crear las condiciones físicas y estratégicas que le permitan lograr una institución eficaz.

Sin embargo esto no sería posible sin el ejercicio de un buen liderazgo que le permita influir de manera significativa en las acciones y actitudes que el personal a su cargo efectúe. Es importante que todos tengan en mente los mismos objetivos y una buena motivación que les permita alcanzar las metas establecidas.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos, en el primero se hace una breve descripción histórica de lo general a lo particular, partiendo del nuevo proceso de globalización, su llegada a México y las características que se exigían y que el país adoptó con este nuevo modelo económico así como su repercusión en la educación básica.

En el capítulo dos, es necesario enmarcar las características y funciones principales de la Dirección como eje central en el proceso administrativo de toda institución educativa.

Como características del liderazgo y aplicación en el director a una institución educativa, es necesario dedicarle el capítulo número tres.

Y por último en el capítulo número cuatro, se presenta un análisis de la importancia del liderazgo en la labor del Director escolar para la obtención de mejores resultados educativos que respondan a las exigencias de los nuevos retos sociales. Para ello cito una entrevista realizada al Director de la escuela primaria. “Luis Pasteur”, Ubicada en Av. Texcoco s/n Colonia La Colmena, Delegación Iztapalapa la cual me facilitó obtener datos reales y cercanos que me permitieron realizar dicho análisis.

Esta entrevista y algunas consultadas hemerograficamente que describen las breves experiencias de algunos otros directivos escolares que ejercen algún tipo de liderazgo, son las que me permitieron hacer el presente análisis y propuesta.

Este trabajo le permitirá a su lector comprender la importancia del liderazgo en el director de la escuela primaria, brindándole un panorama general de las nuevas exigencias y retos a los que la educación básica se enfrenta. Y como directores de cualquier institución les permitirá reflexionar sobre su papel, si este se reduce a tramites meramente administrativos y de papeleo o complementa su labor con un liderazgo que le permita realizar un trabajo colegiado llevando a su institución a obtener resultados de calidad.

## Capítulo I

### Crisis y Globalización

Sin duda uno de los procesos más complejo en la historia y el cual repercute en todos los ámbitos, es el de “Globalización” el cual de acuerdo a la Real Academia de la Lengua es definido como:

“La tendencia de los mercados y las empresas a extenderse alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales".

Pero quizá una definición más completa es la que cita Eduardo S. Vila Merino en su documento publicado en la Revista Iberoamericana de Educación: “Globalización, Educación Democrática Y Participación Comunitaria” que cita:

“Globalización significa el establecimiento de interconexiones entre países o partes del mundo, intercambiándose las formas de vivir de sus gentes, lo que éstas piensan y hacen, generándose interdependencias en la economía, la defensa, la política, la cultura, la ciencia, la tecnología, las comunicaciones, los hábitos de vida, las formas de expresión, etc. Se trata de una relación que lo mismo afecta a la actividad productiva que a la vida familiar, a la actividad cotidiana, al ocio, al pensamiento, al arte, a las relaciones humanas en general, aunque lo hace de maneras distintas en cada caso. (...) Es una nueva metáfora para concebir el mundo actual y ver cómo se transforma. Es también un modelo deseado, temido y vilipendiado; es decir que es una imagen deseada y negada a la vez.” (Gimeno Sacristán, 2001).

Entendiendo entonces que este proceso que comenzó a finales de la década de los 60´s y los primeros años de los 70´s y bajo una crisis económica mundial por el fracaso del “fordismo”, y obtuvo un mayor impulso al término de la guerra fría y la caída del comunismo.

Esto trajo una serie de modificaciones políticas, sociales, económicas que repercutieron en todas las sociedades del mundo en los que:

“Fueron momentos que se evidenciaron, entre otros grandes problemas, el agotamiento de la organización taylorista del trabajo y el debilitamiento de la estructura organizacional que la acompaña -sindicatos y burocracia- la crisis del estado Benefactor o interventor y el deterioro ecológico” (Noriega, 2000)

Siendo estos algunos de los grandes problemas que impidieron obtener ganancias al capital y llevaron a la crisis.

Dando paso a una integración económica, una libre circulación de capitales, una sociedad de consumo, sin antes reordenar las normatividades o marcos jurídicos de las ciudades permitiendo simplificar los procedimientos y regulaciones de competencia.

En América esto se ve reflejado con la firma del Tratado de Libre Comercio, formando así un bloque comercial y estableciendo a Canadá, Estados Unidos y México, como una zona de libre comercio. El cual entro en vigor el 1 ° de enero de 1994.

Es así, como se da el cambio al surgimiento de un nuevo régimen de producción flexible, una posición muy limitada en la participación de los sindicatos, además de una nueva y muy marcada división del trabajo.

Tendencias que, de una forma u otra propician cambios en la dinámica social, y el papel de cada individuo en éste nuevo sistema.

Por ello se ha profundizado en la aplicación de políticas económicas neoliberales impuestas por organismos como el Fondo Monetario Internacional, produciendo un cambio en todas las dimensiones: social, económica, política etc., con la finalidad de alcanzar la eficiencia.

En cuanto al ámbito político, ocurrió el desmantelamiento de los estados de bienestar, lo que dio paso a la globalización.

En los años noventa la globalización fue el centro de atención para la política macroeconómica y también es utilizado en las ciencias sociales para el análisis de los cambios que se han producido en ella en todos los sistemas y cualquiera de ellos:

“Tienen formas de funcionamiento y relaciones entre los sujetos que les dan vida, arraigados social e históricamente y que constituyen los sedimentos sobre los que se emprenden los procesos de su reforma para adecuarse a esa nueva realidad”. (Noriega, 2000)

La nueva realidad ha modificado entre otras cosas, a la educación. La introducción de las nuevas tecnologías, conocido como la revolución tecnológica, ésta fue el parte aguas para todos los avances en el ámbito de la ciencia y tecnología, y aunque esto es muy importante para la sociedad en su conjunto ha representado la reducción del trabajo así como una nueva organización en el ámbito laboral al combinar las

nuevas tecnologías con la función que las personas realizan, esto significa también un nuevo sistema educativo o de capacitación para el trabajo. Así como una nueva organización administrativa y jerárquica entre los asalariados, con nuevas exigencias y retos por cumplir.

Como siguiente punto de referencia y a consecuencia de lo anterior se da fin al estado benefactor o de intervención este modelo económico.

A este proceso pertenecen las estrategias de privatización selectiva a favor de los grupos económicamente privilegiados. En México fueron privatizándose diversas empresas nacionales, hasta el momento quedan muy pocas las que forman parte de la sociedad, dejando sin empleo a millones de personas que se suman a las filas de la clase baja.

En cuanto al plano ideológico se comienza a inculcar un nuevo discurso para la ciudadanía formado con nuevos conceptos, esto es, tener ciertos "valores" presentes en su vida como: igualdad, bienestar colectivo, seguridad, progreso, etc. Pasan a utilizar y a memorizar otros: privacidad, éxito, competitividad, flexibilidad, etc.

Estos cambios y reformas también significaron mucho para las políticas públicas, pero a lo que me refiero en particular son a las políticas educativas las cuales pretendían ser acordes al nuevo modelo económico impuesto por los sujetos y organismos internacionales (UNESCO, OCDE, BM, FMI). Siendo la educación un factor clave para el nuevo cambio o respuesta a las nuevas exigencias mundiales.

## Reformas educativas implementadas en los años 90´s

La educación como pilar en la transformación de la sociedad, está a disposición de los cambios impuestos por la modernización, modificándolos con una ideología mercantilista y con un enfoque 100% económico, en el cual se ve a la educación como fuente para generar mayores recursos futuros, esto es, entre mas preparación o mayor numero de estudios y capacitaciones, también será mayor el salario obtenido así como la calidad del servicio brindado.

Estos cambios en México se han llevado a cabo desde los años 80´s, cuando se comienzan aplicar en el país los cambios políticos, sociales y culturales para adaptarnos al proceso de modernización y globalización que esta se entiende como: "El proceso que intensifica las relaciones de intercambio, de comercio, de mercados y de comunicación en el ámbito mundial y que acentúa las tendencias hacia la adaptación de modelos y estructuras sociales y económicas, más o menos isomorfas, en el ámbito planetario." (Noriega, 2000).

En donde el objetivo del estado se convierte en "alcanzar una mayor competitividad para integrarse ventajosamente en el mercado mundial, que logra mayores alcances cuando se sustenta en los avances científicos y tecnológicos, y en el desarrollo de las capacidades de su población para la producción" (Noriega, 2000).

De aquí surgió entonces la necesidad de reformular a la educación, paraqué sus objetivos estuvieran vinculados a estos nuevos cambios.

Es así como la educación es el eje central el cual tiene la encomienda y obligación de potencializar a los estudiantes para promover o fomentar el desarrollo científico y tecnológico de cada país.

También con este modelo globalizador la educación tiende a la descentralización, la reducción de sindicatos y estado, la evaluación y rendición de cuentas como una mayor vinculación entre la educación y el sistema productivo y sobre todo el énfasis en el término calidad en los servicios.

Para ello los organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial etc., hacen posible la creación de propuestas que son de gran influencia para los países en desarrollo.

Es así como "El vinculo entre modernidad y educación explica como reformas y propuestas de cambio para los sistemas educativos se universalizan y como sin considerar su contexto, pareciera que atraviesan por las mismas crisis, las mismas penurias y en consecuencia, se hallan ante los mismos problemas y se plantean casi las mismas soluciones. (Noriega, 2000).

Es por ello también que en materia educativa no hay grandes avances, las evaluaciones y características no son las mismas ni en el mismo país, es por ello que la aplicación de estas nuevas políticas educativas se hace tan difícil en cuanto a su aplicación y los resultados deseados.

No se establecieron políticas públicas acordes a las necesidades del pais, sino de acuerdo al proceso globalizador.

Así, bajo este contexto de crisis, la integración de México al proceso globalizador resulto obligado. "Las condiciones para acceder al financiamiento internacional incluidas en los programas de ajuste,

obligaron a adoptar las políticas encaminadas a sentar las bases del nuevo modelo de desarrollo" (Noriega, 2000)

La descentralización fué clave en éste nuevo modelo propuesto para mejorar la administración pública. Se impulsaron diversas estrategias de privatización con la venta de la mayor cantidad de empresas paraestatales, se inicio un proceso de desregulación, para dar paso al nuevo estado neoliberal.

En materia educativa fué mayor la preocupación por aumentar la cobertura y aumentar la "calidad de los servicios". Para ello también se comenzó a hablar de una restructuración administrativa que permitiera obtener estos resultados de calidad y de esta manera vincular al sistema productivo con el sistema educativo. Para ello se fueron estableciendo mayores exigencias a los dirigentes de las instituciones educativas, coordinándolo con nuevos proyectos de evaluación.

En este periodo la educación si fue considerada fundamental, esto se plasmó en el Plan Nacional de Desarrollo, en él se menciona la necesidad de una mayor y mejor educación, fue importante una mejor capacitación de la fuerza de trabajo y la utilización y aprovechamiento adecuado de la tecnología. Sólo de esta manera se podría obtener mayor productividad y competitividad. Por ende contar con los recursos humanos capacitados que requería el proceso globalizador.

En este Plan Nacional de Desarrollo, uno de los objetivos principales fue:

1. Garantizar la educación primaria para todos
2. Elevar la calidad de la población.
   Para ello era necesario descentralizar la educación a fortalecer la participación de la sociedad en el quehacer educativo.

Este interés por la educación se mostro en el aumento del presupuesto destinado a la educación “paso de 3.7 % del PIB en 1988 a 6.1% del mismo en 1994” (Guevara, 2002)

Otro aspecto importante para la aplicación de la eficiencia es la descentralización, esto, porque sí el sistema educativo nacional es dirigido por una autoridad central se convierte menos flexible y difícil de aplicar cambios, hasta que la autoridad central lo decida, además de que no está tan cerca de los problemas locales. Con esta descentralización el sistema educativo nacional se formó por unidades más pequeñas de trabajo pero más relacionadas entre sí lo cual permitió un mejor diagnostico de los problemas o necesidades locales así como sus soluciones particulares.

Varios teóricos del movimiento de la modernización ven un vínculo grande entre la educación y el sistema productivo ya que se necesita de una mejor preparación para los próximos trabajadores de las grandes industrias o empresas, de esta manera se exige una preparación más específica de acuerdo a las necesidades o exigencias del sector productivo. A cambio las grandes unidades productivas apoyan al sistema educativo con recursos financieros.

Sin embargo ésta estrecha relación entre educación y productividad se requiere de una evaluación que determine los niveles de calidad obtenidos, en la educación impartida y así como a los productos fabricados se exige una mayor calidad y los usuarios o consumidores eligen los artículos de su preferencia, lo mismo pasa con la educación, los usuarios que necesiten de este servicio son quienes van a elegir el lugar para obtenerla, que cumpla y satisfaga las necesidades y características que requiera.

Para ello se necesita de evaluaciones externas, las cuales manifiestan las características y niveles educativos en los que se encuentra cada institución.

Esta relación entre productividad y educación ha hecho que se ingresen o apropien conocimientos específicos a los programas educativos, los cuales cubran con las demandas, habilidades y conocimientos que el sector empresarial exija.

Para elevar la eficiencia del sistema educativo ya no es necesario invertir más para que exista una mayor matrícula o cobertura, sino ahora la visión es que con los mismos recursos obtenidos se generen resultados de calidad, los cuales están orientados a los resultados finales, al grado o proceso de aprendizaje, sin olvidar que es desde el punto de vista del mercado de trabajo en el cual se exigen resultados específicos que satisfagan el desempeño en el mercado de trabajo.

Por otro lado la eficacia se refiere a la inversión realizada en la educación, racionalizando los recursos para la producción de bienes y servicios mediante la mejora de los sistemas de gestión, fomentando cambios en la organización del sistema, a su vez es necesario evaluar los procesos con el fín de reordenar los recursos o aspectos que hayan sido encontrados como desfavorables.

De esta manera el sistema educativo debe asegurar la calidad de su servicio mediante procesos eficientes que garanticen resultados de calidad que incrementen la productividad.

Sin embargo puede creerse que esta formación de fuerza de trabajo es específica para los niveles medio superior y superior.

Sin embargo la educación primaria es el principal eslabón en la aplicación de los nuevos modelos de modernización ya que lo que se aprenda en ella repercutirá en los siguientes niveles de aprendizaje

“Para atender la exigencia de mayor calidad, es preciso definir con claridad lo que, en el mundo de hoy y ante los retos del porvenir, constituye una educación básica de calidad a fin de formular una política educativa y determinar las acciones del gobierno y la sociedad que permitan alcanzar nuestros objetivos.”(SEP,1995).

Es por ello que se apuesta por una educación de calidad en la que los resultados obtenidos garanticen el desarrollo personal y profesional de cada individuo, esta educación se obtendrá a través de una administración llevada a cabo con responsabilidad y compromiso entre todos los colaboradores de la institución.

Bajo este contexto en México durante este sexenio, se estipularon una serie de medidas y estrategias que permitieran superar la crisis del sexenio anterior e integrar al país al proceso de “modernización”

Para cumplir con los objetivos de este proyecto de modernización y siguiendo con las medidas establecidas en el plan nacional, se llevo a cabo la privatización de la banca nacional, para aumentar el flujo de los recursos se dió mayor participación a las empresas privadas y se liberaron recursos para destinarlos al pago de la deuda, para llevarlo a cabo se realizo la privatización de 18 instituciones bancarias.

En cuanto a lo social se intentó y motivó a la ciudadanía a mantener una mayor participación y el gobierno intentó rehabilitar las instituciones educativas, centros de salud, al empleo, y propuso aplicar a la vida valores como la honestidad, democracia y justicia

Este concepto modernizador significó para la educación, realizar una transformación en las relaciones de los individuos comenzando así dicho cambio en los primeros eslabones del sistema educativo, impulsando a la formación de ciudadanos competentes y comprometidos a mejorar su entorno y sociedad.

## Política neoliberal y educación.

El modelo neoliberal en México comenzó a aplicarse en el mandato del presidente Miguel de la Madrid Hurtado, (1982-1988) en el cual disminuyó el gasto educativo ya que la prioridad era recuperar las finanzas públicas frenando así la posibilidad de ser competitivos y eficientes en el mercado.

Dichas políticas neoliberales debilitaron la planta productiva del país.

En cuanto a educación se refiere el estado fue incapaz de satisfacer la demanda educativa, se redujo el gasto a la infraestructura.

a) En cuanto a la política educativa de 1982 a 1988, según Guevara 2000, se realizó un diagnóstico de la situación educativa del país en ese periodo arrojando los siguientes datos:

- ✓ Baja calidad de enseñanza, 5.7 millones de analfabetos y 22 millones de adultos que no han terminado la primaria o secundaria.
- ✓ En primaria o secundaria han persistido los modelos educativos diseñados para el medio urbano lo cual se puede observar no sólo en la oferta de los servicios, sino en aspectos tales como los contenidos de los programas, las metodologías utilizadas, el material didáctico, calendario etc.

A la política educativa aplicada durante este periodo se le llamó "Revolución Educativa" la cual tenía por objetivos: según Reyes Heróles 1984, citado en (Noriega, 2000).

1. Elevar la calidad en todos niveles a partir de la formación docente.
2. Racionalizar los recursos disponibles
3. Vincular la educación e investigación científica y tecnológica al requerimiento del desarrollo nacional.
4. Descentralizar la educación básica
5. Hacer de la educación, un proceso permanente y socialmente participativo.

En todos estos objetivos repercute de manera directa a la visión y formación de los directores educativos ya que debe apropiarse y adaptarse a los nuevos requerimientos y objetivos para cumplir el primer objetivo mencionado.

La función administrativa de las instituciones educativas también representó un cambio ya que el director afrontó nuevos retos de liderazgo y colaboración.

## Política de modernización educativa

Esta política fue aplicada durante el régimen de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) en la cual “se pretendía transformar a la sociedad creando las condiciones adecuadas para la expansión del capital mediante el cual se reestructuraría la dinámica económica del país” (Noriega 2000).

El Lic. Manuel Bartlett Díaz, el Lic. Fernando Solana Morales, el Lic. José Ángel Pescador Osuna y el Doc. Ernesto Zedillo Ponce de León, fueron los cuatro secretarios de Educación durante este periodo de gobierno, quienes fueron los encargados de cumplir las metas y llevar a cabo los objetivos y lineamientos que se plantearon en este programa de modernización.

Las primeras acciones realizadas como parte de esta trasformación fueron las modificaciones a los planes y programas educativos, y se realizaron modificaciones a los libros de texto del nivel básico.

Todas las estrategias impuestas en este sexenio en materia educativa fueron enfocadas a elevar la calidad de la educación impartida teniendo por objetivo mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos.

En 1988 se designó a una comisión representante de la Secretaría de Educación Pública la cual estaría encargada de realizar una evaluación diagnostica del sistema educativo nacional dando como resultado identificar los principales problemas que afectan a la educación nacional.

El 2 de octubre de 1989 fué dado a conocer el Programa para la Modernización Educativa el cual fue el resultado que se obtuvo de la evaluación mencionada anteriormente. En él se manifestaron las prioridades educativas que se cuidarían durante los siguientes 5 años, resaltando la formación y actualización de docentes, la evaluación, la capacitación para el trabajo así como el equipamiento de espacios educativos

Así se dispusieron de diversas estrategias que buscaban encaminar en insertar al sistema educativo nacional en el reto de la modernización, ubicándola a la altura y exigencias que se requerían, basándola en la competencia y flexibilidad necesaria para adaptarse a los constantes cambios como las revoluciones científicas tecnológicas

La calidad educativa es parte primordial para la modernización en la cual también se puso principal atención a reducir el rezago educativo a nivel primaria así como cumplir con las características mencionadas anteriormente.

En México existen dos documentos importantes para la modernización de la educación:

1. El Programa para la Modernización Educativa (1989- 1994)
   Durante el sexenio del presidente Carlos Salinas de Gortari se estipularon una serie de estrategias y medidas que permitirían promover y llevar a cabo una transformación del país bajo un proyecto de modernización, este proyecto estaría enfocado a todos los aspectos de la vida nacional, de esta manera se podrían enfrentar a los retos y exigencias de la nueva vida del siglo XXI.

Al fracasar el modelo proteccionista del estado (“Estado de Bienestar”), en el que el gobierno es el encargado de dotar a la ciudadanía de bienes y servicios básicos para todos, se da apertura a la inversión extranjera, dando mayor libertad y facilidades para establecerse en el país y generar amplia competencia entre mercados. Con esta reducción o adelgazamiento del estado se da paso a la privatización de las paraestatales y dándole preferencia a las áreas altamente económicas a las empresas extranjeras.

Al aplicar dicha política neoliberal en que el estado o los gobernantes y el sector privado aseguran una recuperación de rentabilidad del capital mediante la estabilización de salarios y reducción de impuestos. Con ello surge la oportunidad de abrir nuevos sectores al capital extranjero, tales como sector salúd, educación, cultura, etc. Y aunado el deterioro o caída de los ingresos petroleros y el aumento del endeudamiento externo fueron siendo una gran carga para el desarrollo del país.

Las grandes empresas públicas fueron entrando en crisis ya que caía la productividad y disminuían las ganancias pese a la congelación y reducción de salarios.

Bajo este contexto y la constante evolución de tecnologías aplicadas al sector industrial, es mayor la exigencia en la mano de obra aplicada, esta ha ido perfeccionándose de acuerdo a las demandas del nuevo proceso económico para así poder competir y ser mejor calificado. Es por ello que también se plantean nuevas exigencias en el sistema educativo nacional, para que se capaciten y puedan ser más productivos y competitivos, desarrollando habilidades y conocimientos que pongan a la mano de obra en un status o nivel al que se encuentran las exigencias de las nuevas formas de producción y desarrollo.

Para este nuevo modelo educativo Noam Chomsky, en su libro: “La Sociedad Global” menciona que de éste se derivan cuatro cambios que han elevado a la educación como un factor clave del crecimiento y desarrollo:

1. “La necesidad de invertir en conocimientos, (educación, capacitación, ciencia y tecnología)” ya que estos van a estar en función de la producción y competitividad que sea capaz de mantener un país.
2. “La gradual estabilización de la situación económica y la democratización.” Lo cual permitirá realizar una profunda transformación en la cual la descentralización es punto clave para el financiamiento de la misma.

3. “la mayor interacción internacional” propiciando de esta manera a la creación de empresas en distintas localidades, creando así un ambiente de competencia y fomentando una educación bilingüe e intercultural que les proporcione las herramientas básicas para adaptarse a las nuevas exigencias.

4. “Los procesos de integración regional” en los cuales la intercomunicación son aspectos que demanda el nuevo sistema educativo. (Chomsky,2002).

Para ello fue necesario reformular estrategias, contenidos estructura y financiamiento que le permitieran responder a las nuevas necesidades del sistema productivo orientadas a elevar la rentabilidad del capital en condiciones de una competencia libre. Dejando atrás los objetivos básicos de la educación los cuales estaban orientados en promover el desarrollo integral como ser humano así como la adquisición de una cultura sólida que lo identificara como parte de una nación.

Demandando “Una transformación profunda en la gestión educativa tradicional, que permita articular efectivamente la educación con las demandas económicas, sociales, políticas y culturales” (Chomsky,2002).

Es así como se ve a la educación como una inversión a largo plazo ya que ayuda a incrementar la productividad del capital nacional, sin embargo elevar la productividad ha sido la prioridad para las empresas y aunque antes era una producción en masa de las mercancías, la productividad estaba relacionada entre los insumos y la cantidad de productos obtenidos. Esto es, producir la mayor cantidad de bienes con menos recursos.

Sin embargo, en la actualidad, con el aumento de las exigencias y demanda internacional la productividad ya no sólo se mide en la cantidad de mercancía producida con pocos recursos sino que éstos artículos y/o mercancías producidas deben cubrir cualidades especificas así como contar con niveles de calidad requeridos aumentado así la productividad.

Es así como existe un vínculo entre la productividad y los términos de eficacia y eficiencia, refiriéndose así a la eficacia como “los resultados del proceso independientemente del modelo en que estos hayan sido alcanzados.” Y la eficiencia como “la adecuación entre los medios escasos de que se dispone y el fin que se persigue.” (Chomsky,2002).

Estos conceptos poco a poco se han ido aplicando a todos los sectores que son productivos para la nación, y es así como la educación forma parte de este nuevo modelo de modernización y ha sido medida bajo estos dos criterios, esta nueva visión se ha generado a nivel internacional repercutiendo de esta manera a las nuevas reformas y políticas educativas aplicadas a América Latina y México en particular.

Es así como ésta modernización educativa esta aplicada y evaluada bajo las dos variables mencionadas, adquiriendo así la responsabilidad y compromiso de elevar el nivel de productividad repercutiendo así en la eficiencia externa como interna.

## Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica.

"La estrategia de modernización del país y la reforma del estado requieren que se aceleren los cambios en el orden educativo"(SEP,1995). Con este objetivo fue creado El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) el cual, fue firmado el 18 de mayo de 1992 por el Secretario de Educación Pública, Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León en representación del ejecutivo federal, la secretaria General del Comité Ejecutivo Nacional, profesora Elba Esther Gordillo por el Sindicato Nacional De Trabajadores De la Educación,(SNTE) y los gobernadores de cada estado de la República Mexicana, como parte de las políticas de modernización que se promovieron durante ese mandato de gobierno, el cual se basó principalmente a la reforma e impulso de la educación básica.

En dicho acuerdo se estipula que la educación debe garantizar que los ciudadanos adquieran los conocimientos que los preparen para una vida útil y poder elevar la productividad del país teniendo como consecuencia una vida con mayor nivel de calidad.

El objetivo central de este acuerdo es "… asegurar a los niños y jóvenes una educación que los forme como ciudadanos de una comunidad

democrática que les proporcione conocimientos y capacidad para elevar la productividad nacional, que ensanche las oportunidades de movilidad social y promoción económica de los individuos y que en general eleve los niveles de calidad de vida de los educandos y de la sociedad en su conjunto."(SEP,1995).

"Este Acuerdo Nacional está inspirado por el propósito fundamental de elevar la calidad de la educación pública, pero los programas y acciones que aquí se formulan tendrán también el efecto de promover y mejorar la calidad de la educación,… se derivaran planes y programas de estudio tendientes a una mayor calidad y, a través de mejores escuelas públicas, se establecerán referentes de una mayor jerarquía y competitividad educativa para la escuela privadas. (SEP,1995)

Algunos de los puntos más relevantes de este documento, destacan el Federalismo Educativo, la reformulación de contenidos y materiales educativos y la revaloración del maestro.

### ***Federalismo Educativo.***

Esta reforma se dió con el fín de mejorar la calidad del servicio educativo al transferir la responsabilidad y obligación a cada estado en cuanto a la institución en general, su función administrativa, la parte material así como todos sus derechos y obligaciones.

Sin embargo con esta modificación, el estado no se desatendería parcialmente del servicio ya que con la ley federal de educación y el artículo 3° garantizando su carácter nacional.

La Constitución dispone que el congreso de la Unión, con el fín de unificar y coordinar la educación en toda la República, expedirá las leyes

necesarias destinadas a distribuir la función social educativa entre la federación los estados y los municipios.

Otra acción que estuvo presente en este federalismo fue la participación continua de todos los integrantes de la institución educativa: Supervisores, Directores, Profesores, Alumnos, padres de familia, comunidad en general y demás autoridades."(SEP,1995).

Dicha participación consistía desde el apoyo, motivación, exigencias etc, hasta proponer a la Secretaria de Educación ciertas características curriculares en sus planes y programas que generen contenidos específicos que su localidad necesita enseñar para satisfacer las necesidades de cada región.

### ***Reformulación de contenidos y materiales educativos.***

El principal objetivo en esta reformulación fue el dominio y aprendizaje de la lectura y expresión oral, dejando atrás el enfoque de lingüística estructural, se crearon las materias de historia, geografía y civismo quedando atrás el área de ciencias sociales, estas tres asignaturas le darían al alumno los conocimientos esenciales en cuanto a nuestra historia, generando una cultura nacional la cual en un futuro le permitirá transformarla.

Se fortaleció el aprendizaje de las Matemáticas impulsando la capacidad de análisis y resolución de problemas, así como también se reforzó el

área del cuidado de la salud junto con ello se hizo énfasis en el cuidado y protección al medio ambiente la cual le permitirá desenvolverse en la sociedad moderna.

### *Revaloración de la función magisterial*

Ya que el profesor es el principal responsable de la educación adquirida por los alumnos, es importante su formación es por ello que se establecieron algunos cambios en su formación en donde cada estado asumiría esa responsabilidad. Sin embargo, el gobierno federal, sería el encargado de establecer la formación básica y diseño de la formación curricular.

En cuanto a su formación inicial, se plantearía un modelo con un tronco común básico el cual les daría los conocimientos generales orientados para la práctica en educación básica: preescolar, primaria y secundaria.

Es así como se garantizaran las bases pedagógicas necesarias para ser flexible y capaz de enfrentar los cambios que requiere el mercado de trabajo.

Pese a su esfuerzo, el maestro no ha sido valorado lo suficiente y a la vez se han incrementado las exigencias en torno a las nuevas competencias, así que con este acuerdo se estableció la Carrera Magisterial cuya función fue propuesta por el SNTE para motivar y mejorar las condiciones de los profesores así como medio de actualización y capacitación.

## Ley General de Educación

En 1993 se expide la Ley General de Educación. La cual es federal porque comprende los tres niveles de gobierno: Federal Estatal y Municipal, regulando el servicio educativo de éstos, así como de organismos particulares o descentralizados.

Esta modernización educativa planteó como objetivos principales lograr la excelencia educativa elevando sus niveles de calidad, dando así las herramientas necesarias a los alumnos para poder contribuir en el desarrollo del país, entendiendo así a la educación como:

Sin embargo, la autoridad educativa federal será la encargada de determinar los planes y programas para todos los estados de la república en el nivel básico y normal.

Garantizando así las características y requisitos básicos para que los estudiantes de la educación básica adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para desenvolverse en una sociedad que enfrenta el nuevo reto de la modernidad.

## Capítulo II

## Administración y Dirección Educativa

En el presente capítulo comenzaré por presentar algunas definiciones de Administración ya que de ahí deriva el elemento clave a desarrollar, esta es la dirección como proceso administrativo y del cual su principal ejecutor es el director.

Posteriormente lo enfatizaré a la administración educativa y al director escolar.

Concepto de administración.

La administración, según (George R. Terry, 1980) la define como:

"La administración se refiere al establecer y lograr objetivos. Es el principal medio del hombre para utilizar los recursos materiales y los talentos de la gente en busca y logro de los objetivos estipulados." (Terry, 1980)

En muchos casos la administración solo es definida como el desempeño para alcanzar resultados deseados por medio de esfuerzos en grupo o mas sencillamente como la manera de llevar o ser responsable de un negocio o establecimiento.

Para (Koontz, 1998) la administración es: el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas trabajando juntas o en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

En su definición etimológica, Administración proviene del latín *Administratione* que significa administrar, y este término está compuesto por ad y ministrare que significan "servir".

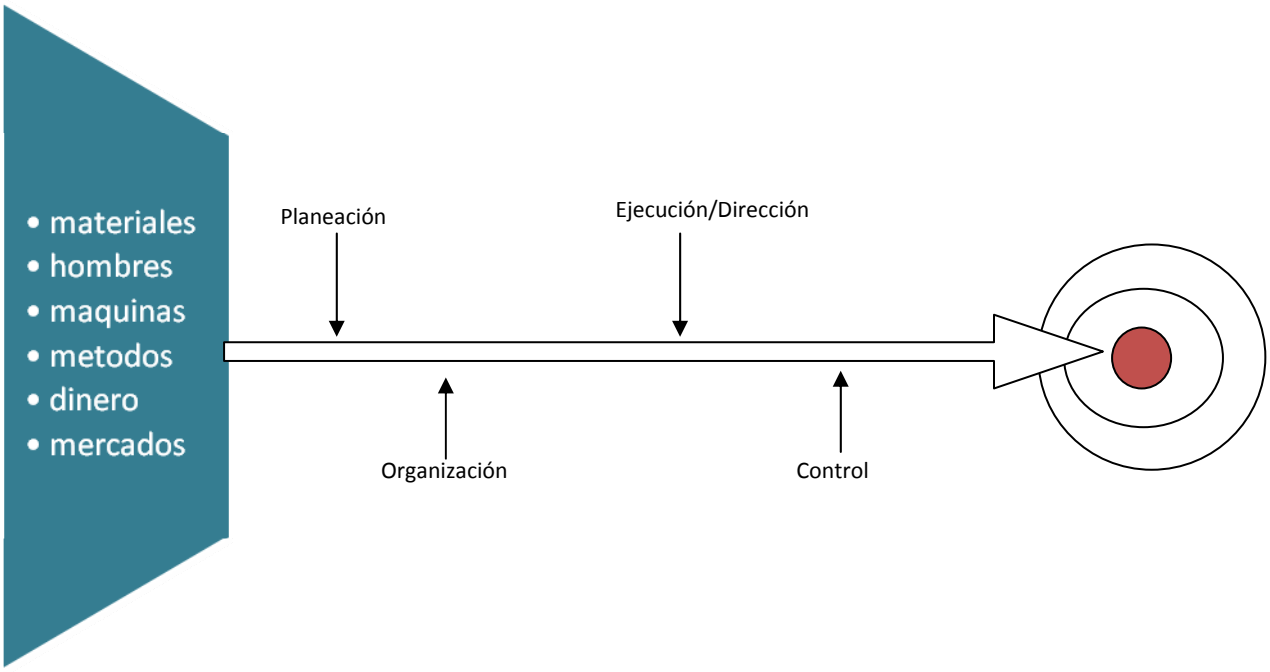
En general se puede decir que la administración ha estado presente a lo largo de toda la historia y en la realización de las principales actividades del hombre, es importante remarcar el esfuerzo y coordinación que requiere así como su imprescindible aplicación. Para (González, 2002) la administración es: “una serie de principios y teorías administrativas que permiten movilizar con eficiencia los recursos humanos y materiales.”

Estos principios y teorías son la base para aumentar la efectividad de cada institución, y el director debe contar y manejar estas bases de conocimiento, sin embargo la apropiación o dominio de estos conocimientos administrativos no garantiza el éxito de la institución. Debe saber utilizarlos en la práctica de igual manera es importante que lo compagine con un buen liderazgo.

Una definición distinta pero igual de importante es: “Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr”.(Jiménez, 1982). Y la más completa y específica que además enmarca y da referencia a mi trabajo es la que Terry, presenta en su libro “Principios de Administración”:

“la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.”(George Terry, 1980).

## Significado de la administración




Recursos Básicos — El proceso administrativo — Objetivos Resultados

(George R. Terry, 1980)

Quién se pone a cargo de esta actividad son principalmente directivos o gerentes insertados en la parte administrativa de cualquier organización. Es fundamental para el éxito de éstas, ya que pone orden a los esfuerzos conjuntos que persiguen diferentes metas, esto siempre y cuando exista una correcta aplicación de los principios administrativos.

“A través de la correcta aplicación de los principios administrativos y mediante el necesario equilibrio practico, es posible que al mismo

tiempo que se logran esos objetivos con eficiencia, haya satisfacciones humanas e incentivos materiales y espirituales para quienes participan en tal esfuerzo cooperativo". (Jiménez, 1982)

En la dirección, las relaciones humanas son indispensables para su óptima ejecución, y si bien los trámites y procesos son una labor importante, la interacción entre los miembros que la integran y complementan el proceso administrativo para el cumplimiento de los objetivos, es aun de mayor importancia para el logro de los objetivos establecidos.

Es importante que el director proporcione las condiciones, motive e incentive a sus colaboradores ante el proceso administrativo con el fin de establecer un ambiente de confianza y que fructuosamente lleven a cabo su labor.

Para Gámez Jiménez(1982) la Administración es: "un medio a través del cual el hombre encuentra los principios, las técnicas y procedimientos que le permiten alcanzar la coperatividad del hombre para el servicio del hombre y por tanto un medio eficaz para poder satisfacer sus múltiples necesidades."

## Principios de la administración

Para ello es necesario definir la palabra principio como: "una verdad general que es aceptada como guía para la acción." (González, 2002). Esto significa que el director escolar tiene en ellos la ruta o camino a seguir en la administración de la institución educativa, sin embargo debe

conocer las características o condiciones de operación según la institución. Por ello podemos resaltar que si bien son un marco de apoyo no son estrictamente aplicables, estos principios pueden o son flexibles teniendo en cuenta las condiciones cambiantes de la institución.

Según Terry en su libro principios de administración, menciona tres características que tiene todo principio:

1. “Prácticos: deben ser puestos en uso sin importar lo remoto que en el tiempo sean las aplicaciones.
2. Aplicables: a un precepto básico y amplio proporcionado así una perspectiva inclusoria.
3. Consistentes: en cuanto que en idéntico conjunto de circunstancias ocurrirán resultados similares.” (Terry,1980)

Para (Terry, 1980) los principios a seguir en la administración aplicable a cualquier centro escolar, son conocidos como PIRO “Personas, Ideas, Recursos y Objetivos.”

*a)* *Personas:* son el elemento más importante en la institución ya que sin ellos no podrían llevarse a cabo las estrategias planeadas para el logro de los objetivos. Para ello es importante que el director como buen líder, mantenga buena comunicación e interés por cada integrante de la institución, deberá motivarlos e incentivarlos para obtener un desempeño satisfactorio y a su vez obteniendo resultados de calidad.

*b)* *Las ideas:* es el arma más indispensable del director escolar para llevar a cabo estrategias y planes a desarrollar en conjunto con el grupo de trabajo. Estas ideas darán respuesta a diversas

problemáticas que se debe enfrentar o simplemente dará forma de cómo llegar a la meta.

c) *Los recursos:* es otro aspecto en el cual el director debe poner atención ya que si no existe un aprovechamiento y distribución correcta de estos puede ser esto considerado como error o fracaso para el logro de objetivos.

d) *Objetivos:* estos son susceptibles de cambios según las circunstancias y necesidades de la institución sin embargo es lo que le da movimiento a las personas, ideas y recursos. son la razón de la institución y dirección.

Teniendo en cuenta estas definiciones podemos decir que la administración es la ciencia que permite el óptimo logro de objetivos a través de una distribución correcta de recursos, además de un personal comprometido y motivado que contribuya al logro de éstos.

## Administración Educativa

Para la administración educativa es importante determinar y re conceptualizar las funciones básicas que se operan dentro de cada institución de acuerdo con la importancia, necesidades y contexto de cada una.

Henri Fayol menciona que los principios y funciones de la administración eran aplicables para cualquier organización, es por ello que al ver a las instituciones educativas como organizaciones existe la necesidad de aplicar esta disciplina como eje principal o rector de su funcionamiento. Cuyo actor principal es el Director.

Según (Koontz, 1998), el Director de cualquier institución educativa debe cumplir con ciertas funciones basándose en la misión, visión y objetivos de ésta, dichas funciones son:

a) La planeación: que se refiere a la realización de un diagnostico de necesidades de la institución así como la formulación de objetivos y estrategias así como la forma de llegar a ellos.

b) La Organización: es la aplicación o formulación de una estructura o plataforma de personal en la que se destinen sus funciones, para así poder alcanzar las metas en grupo.

c)La integración del personal: hace referencia al personal que labora en la institución, el cual previamente fue seleccionado para desempeñar eficazmente su labor dentro de la institución, y cubre el perfil que en conjunto con los demás trabajadores harán cumplir las metas establecidas.

d) La Dirección es a la función específica en la que me referiré en el presente trabajo la cual hace referencia a aptitudes características y aspectos que necesita el director. El principal en este trabajo es el liderazgo, cuya característica es fundamental para lograr una comunicación y labor en la que influya en los integrantes de la institución para el cumplimiento de los objetivos.

Este director líder debe de conocer las bases de la administración y su contexto y características así como la misión y visión de la institución educativa para ser capaz de interrelacionarlas y mantener una buena organización y funcionamiento de esta.

Debe romperse con la cadena escalafonaria que les permite a los profesores ascender a los puestos directivos sin tener las bases teóricas ni metodológicas administrativas que les permitan desempeñar eficazmente su labor, siendo este trabajo el del administrador educativo.

Una consecuencia de lo mencionado anteriormente, es que este tipo de directivos ven a la administración como simples procesos burocráticos, llenando de formatos y documentación diversa, y hacer valer el reglamento escolar así como las disposiciones generales que den normatividad a la escuela.

Si el director es capaz de organizar, planear, dirigir y evaluar sus actividades, su personal así como a sus actores y factores internos en general será mayor la eficacia y eficiencia de su labor y los resultados obtenidos.

Otro actor fundamental en el desarrollo y resultado del proceso educativo de los alumnos es la comunidad, la relación que establezca el director con esta comunidad es fundamental ya que le proporcionará al director una visión más exacta de las necesidades de la población en la que se encuentra y para la que está brindando un servicio y la posibilidad de mejorar sus condiciones y desarrollo.

En cuanto a la dimensión académica, ésta es la manera en que el director aplica sus recursos como el liderazgo para su desempeño diario.

Tanto para las relaciones personales en que se desenvuelva como la dimensión y labor académica que tiene a su cargo. Esto significa que debe existir una re conceptualización de la administración, dejar atrás la burocracia y ejercer la real administración para obtener resultados de calidad que se vean reflejados en el desarrollo y superación de la comunidad.

La principal dimensión de análisis es la administrativa, es en la que organizara al personal y llevara a cabo tanto sus funciones administrativas como las de relación laboral lo que le dará la responsabilidad y facilidad de ejercer su función.

“En todo tipo de empresa, bien sea comercial, gubernamental, religiosa o educativa, la efectividad con la que los individuos trabajan en grupo para obtener fines comunes depende en gran medida de la capacidad y habilidad de sus dirigentes o administradores.” (González, 2002).

Siendo el director escolar el responsable por llevar a su institución a resultados positivos, para ello es necesario ejercer un liderazgo efectivo que le permita articular buenas relaciones laborales y entre los demás actores de la institución, esto es fomentando compromiso y responsabilidad por la superación o mejora de la institución, pero a su vez debe motivar e incentivar a su personal para que así juntos logren los objetivos establecidos.

Es importante la calidad de estos líderes educativos que de ella depende la calidad de las decisiones que tomen y beneficien a la comunidad escolar.

## ¿Por qué es importante la Administración Educativa?

“Si tomamos la escuela como una empresa, estaremos de acuerdo con que esta tendrá éxito si se utiliza una administración efectiva” (González, 2002)

Es por ello que un esfuerzo en conjunto, con metas y objetivos claramente establecidos, los recursos necesarios y una dirección de liderazgo es de suma importancia para el desarrollo y calidad de cualquier institución educativa.

Esta administración educativa recae principalmente en el director y su capacidad de hacer posible los objetivos y así poder cumplir con la tarea fundamental de la administración educativa que según (González, 2002) es: “facilitar la enseñanza y el aprendizaje”

Para ello enlista siete tareas que según autores como Cambell, Corbally, Ramsever y otros han especificado:

1. “Las relaciones entre escuela y comunidad
2. Desarrollo del plan de estudios
3. Grupos de alumnos
4. Facilidad de materiales
5. Equipo de personal
6. Dirección financiera
7. Organización y estructura.”(Gonzalez,2002).

En estas siete tareas de la administración educativa el director juega un papel fundamental para el cumplimiento de éstas.

a) Las relaciones entre la escuela y comunidad

Es responsabilidad del director crear las condiciones y fomentar entre el personal de la institución así como con la comunidad, una comunicación que les permita mantenerse informados de las actividades que se realicen dentro y fuera de la institución. Es muy importante la comunicación, armonía y respeto entre director y profesores ya que estos dos actores son los responsables del servicio brindado.

b) Desarrollo del plan de estudios

Su tarea en este sentido se efectuará al evaluar si se han cumplido los objetivos marcados en los planes de cada profesor, sin embargo es

indispensable que tenga los conocimientos pedagógicos que le permitan analizar si las técnicas, métodos, materiales, etc, que los profesores utilicen sean los adecuados.

c) Grupo de alumnos

El director es el encargado de la organización de cada grupo de trabajo así como de los profesores designados para cada grupo.

d) Facilidades de materiales

Si bien los recursos humanos son lo más indispensable para una institución educativa, la labor no podría efectuarse eficazmente si no se cuenta con los recursos materiales necesarios, estos van desde el edificio escolar que este diseñado como tal, con sus espacios determinados, iluminación, ventilación etc, hasta los que son proporcionados a laos profesores, como libros artículos de papelería e higiene. Y el director es el encargado de dar una buena distribución así como exigir un aprovechamiento total de estos.

e) Equipo de personal.

“Todo director escolar debe integrar al personal en un equipo de trabajo, operativo y dinámico” (González, 2002) el funcionamiento de una escuela dependerá de una distribución adecuada del personal previamente analizado según sus características, habilidades destrezas, con el fin de que realicen con empeño y entusiasmo su labor.

f) Dirección financiera

Es el director el encargado de realizar un presupuesto anual de acuerdo a las necesidades y prioridades de la institución. Ésta labor la debe ejercer con total trasparencia y honestidad por el bien de la escuela y su comunidad.

g) Organización y estructura

La institución debe mantener una organización que permita distribuir adecuadamente las labores, esta dependerá del puesto y funciones que cada miembro del personal realice.

## Dirección

Como ya se había mencionado anteriormente, el principal ejecutor del proceso administrativo es el director de cualquier organización o institución, y es también su labor ejercer una dirección efectiva que motive a hacer las tareas que a cada integrante correspondan, transformando así la costumbre y apatía de llevar a cabo sus labores, a un trabajo colegiado para el cumplimiento de las metas que beneficien a la institución en conjunto.

“Esa labor de conciliar intereses particulares y obtener los objetivos sociales, a través de los esfuerzos de la autoridad y de los integrantes de la organización, se conoce como dirección.” (Jiménez, 1982)

Para (González, 2002) la dirección 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.”

Las raíces de esta palabra “Dirigir” proviene del latín “oír” = intensivo y “regere”= regir.

Es por ello que “Toda organización, prescindiendo de su tamaño, precisa de una dirección que se proponga alcanzar unas mentas comunes a todos sus miembros” (Ciscar y Uría,1988)

“La dirección sin duda es la función que hace caminar lo planeado y organizado” (González, 2002)

Para López Yáñez y otros “la acción directiva, debe abordarse en toda su extensión y complejidad, atendiendo las dimensiones estructurales y sociales de las organizaciones en las que tiene lugar, así como los procesos institucionales que en ellas se desarrollan” (López, 1995)

Y aunque difícil y laboriosa es la función del director, adquiere un lugar privilegiado que le permite movilizar y orientar todos los procesos puestos en marcha en la institución así como las redes de comunicación que se deben mantener entre el personal obteniendo un espíritu de equipo y formando sus ideales particulares de la institución.

Ya que “corresponde a la dirección crear el ambiente humano indispensable que haga posible el establecimiento de un todo verdadero mayor que la suma de las partes: el producto nuevo resultante de la interrelación de las actividades individuales” (Jiménez, 1982)

Esto nos demuestra que toda organización formal como lo es una institución educativa, requiere de una dirección efectiva ya que de esta dependen los resultados, estos pueden dar como consecuencia una educación deficiente y tradicional o una educación de calidad e innovadora.

“Una vez trazados los planes y las programaciones con sus objetivos y sus líneas de acción y situados los recursos personales dentro de una estructura organizativa y sus actividades dentro de los procesos que constituyen el funcionamiento de la comunidad educativa es preciso:

a) Tomar la decisión y dar la orden de puesta en marcha
b) Animar el personal a realizar las funciones que tiene asignadas y

c) Conducir la intervención educativa por la trayectoria y caminos planeados y programados."

Para (Uriarte y Ojeda, 1993) en esto consiste la Dirección.

Entonces entendemos que la función directiva no podría llevarse a cabo sin la administración o viceversa ya que si se dirige adecuadamente se logran los objetivos o metas propuestas pero si no se han distribuido adecuadamente los recursos, se ha hecho una planeación y seguimiento, manteniendo un control y finalmente una evaluación so sería posible llegar a la meta de igual forma aunque exista una correcta administración si no hay una motivación y orientación adecuada no se llagaría a las metas.

## Funciones de la Dirección.

W.H. Newman citado en (Ciscar,1988) menciona que el trabajo directivo está dividido en cinco etapas:

"1. Planificar. Es determinar que se ha de hacer… esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de las precisiones día a día.

2. Organizar. Es agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.

3. Coordinar los recursos. Es obtener para su empleo en la empresa, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas

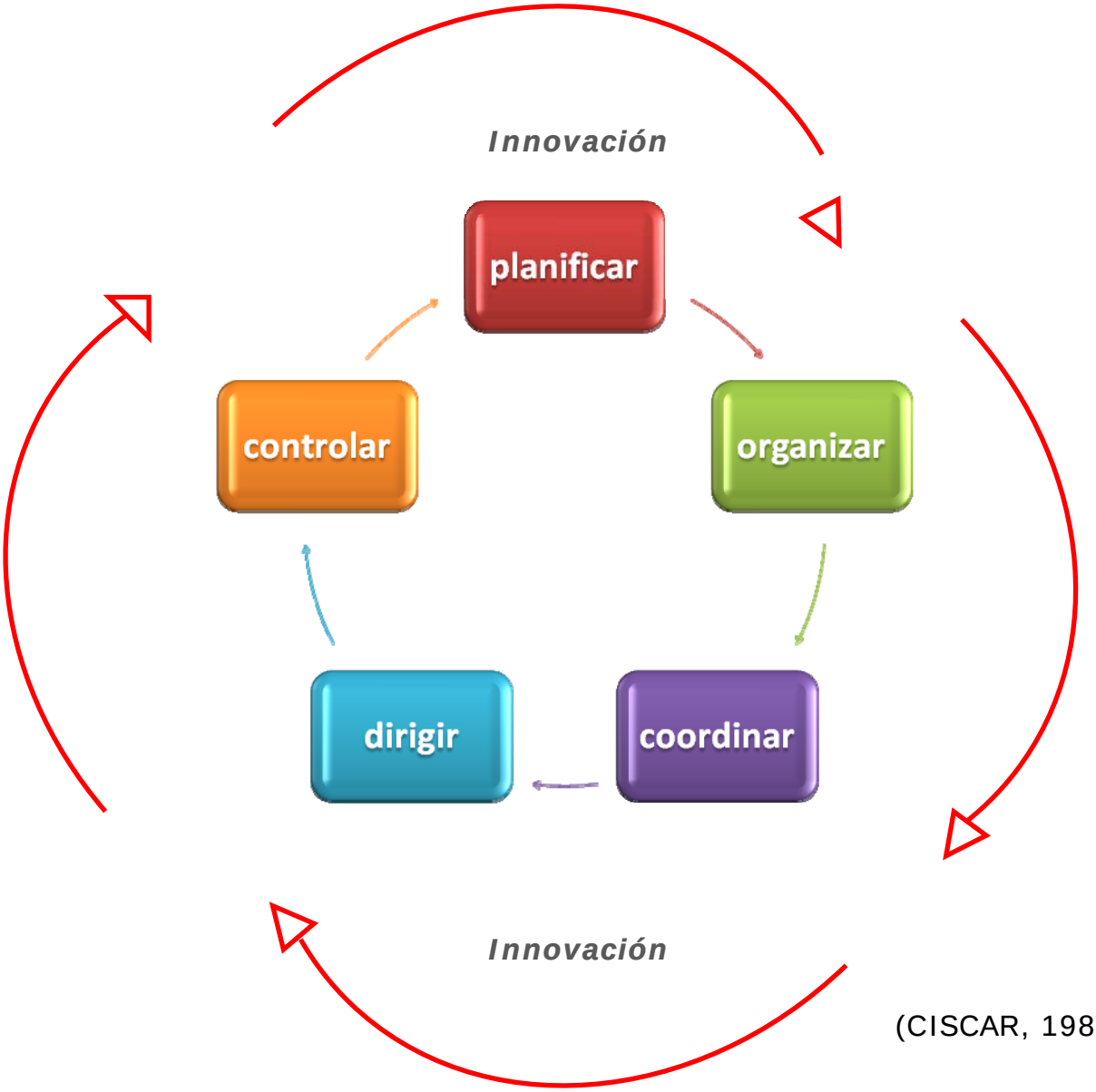
4. Dirigir (actuar). Es emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

5. Controlar. Es vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica establecer standards…, comparar los resultados actuales con los standards y poner en práctica la acción correctiva necesaria cuando la realidad se desvía de la precisión".(Ciscar, 1998).

Además de estas funciones, debe existir a lo largo de todo el proceso la función de innovación, dándole diferentes posibilidades a cada etapa, replanteando lo que se debe raizar, esto con cierta creatividad que motive a dar los resultados esperados.

Estos pasos nos son estrictamente sucesivos, es reciproca la influencia y aplicación de unos sobre otros como por ejemplo, se puede replantear la planificación después de que se llevo a cabo el control, esto es, si se analiza que no pudieran alcanzarse ciertos objetivos podrían replantearse estrategias para llegar a la meta.

**Fases del proceso directivo**




(CISCAR, 1988)

A continuación analizare brevemente cada fase mencionada.

**Planificación.**

Consiste en establecer cierto número de metas u objetivos por alcanzar de una organización en un tiempo determinado. Para ello es fundamental la toma de decisiones por parte del director de la organización.

La importancia de la planificación radica en evitar pérdidas para la organización, en tiempo y energía. Optimizando todos los recursos. Para ello también es fundamental analizar los objetivos propuestos y las condiciones que pudieran modificar los resultados.

Se establece una clasificación de tres tipos de condiciones:

1. Controlables. En ellos se establecen los de tiempo de trabajo, los recursos con los que ya se cuenta así como el personal etc.
2. Semicontrolables. Son las que no se pueden controlar pero de cierta forma se puede influir en ellas, como la libertad o forma de actuar de ciertos profesores etc.
3. Incontrolables. Cambios en el desarrollo del pensamiento social, cultural, político etc. Aumento de la población o cambio en la distribución de edades.(Ciscar, 1988).

Para una buena planificación es importante que tenga cierta flexibilidad o posibilidad de rectificar ciertos puntos que no funcionen o nos alejen de los objetivos.

Para llevar a cabo la planificación se debe seguir una serie de pasos que según Kauffman, citado en (Ciscar 1988) son 7:

1. “Identificación del problema

- Selección de las necesidades dependiendo de su prioridad.

- Especificación detallada de los resultados
- Establecimiento de los requisitos y alternativas de solución.
- Selección de la estrategia de solución.
- Implantación
- Determinación de la eficacia". Kauffman, citado en (Ciscar 1988)

Es importante llevar un proceso estricto y a la vez flexible que aumente la eficacia de los resultados disminuyendo los esfuerzos de los directivos

**Organizar**

En esta se determina la forma de distribuir las funciones y tareas de cada miembro de la institución así como la forma de hacerlas cumplir, sin embargo en las instituciones gubernamentales se trabaja bajo una "Estructura impuesta" en la cual: "el equipo directivo de la misma no tiene libertad para seleccionar los objetivos a alcanzar, le vienen impuestos, al mismo tiempo que recibe a los profesores y demás personal sin que pueda intervenir en la selección de los mismos; los recursos también le son dados, sin que pueda marcar cauces propios en su utilización". (Ciscar, 1988).

Dicho proceso de organizar debe establecerse una vez que existe la planificación y se tienen previstos los recursos materiales y humanos así como determinar la forma de llevar a cabo ciertos procedimientos y el orden para llevarlos a cabo. Con ello se evita la doble ejecución de alguna tarea o la confusión de a quien obedecer bajo una determinada tarea. Para ello también son elaborados los organigramas.

Estos, son parte fundamental en una organización y representan de manera grafica los sujetos que forman parte de estas. Se enmarca la de manera lineal la autoridad así como los departamentos y los nombres de los responsables y el puesto que ocupan en ella.

### Coordinar

Esta función es muy importante ya que el directivo debe garantizar un trabajo armonioso y sincronizado el cual permita como grupo unir los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos.

Para ello el directivo debe llevar a cabo ciertas estrategias que le permita tener un control de la situación y retroalimentar cada proceso, estas según (Ciscar, 1988) son:

a) Responsabilidad para cada elemento
b) Adecuados canales de comunicación
c) Reuniones
d) Establecer unidades de enlace

Esta coordinación tiene ciertos efectos positivos para la organización, uno de ellos es la unión de sus miembros y creando un espíritu de grupo y un sentido de pertenencia a la institución garantizando un compromiso y armonía en el trabajo.

### Dirigir / orientar la ejecución.

Es la manera en la cual el director indica a sus subordinados las labores que tiene que realizar, Newman citado en (Ciscar, 1988) menciona que estas órdenes deben ser “razonables, completas y claras”. Mencionando

todas las especificaciones para que no haya dudas respecto a lo ordenado.

Estas órdenes deben ser dadas bajo un respeto hacia los subordinados y bajo un lenguaje preciso que le permita al subordinado entender con claridad los resultados que se esperan obtener. Para ello también es fundamental la toma de decisiones y su ejecución

Estas deben tomarse bajo procedimientos claros y precisos que también les permita a los ejecutores comprenderlas y aplicarlas, se les debe comunicar detallada y puntualmente previendo sus consecuencias.

Convertir una decisión en acción es tarea compleja y de alta responsabilidad para un directivo, por ello considero importante que en esta toma de decisiones intervengan los ejecutores de las mismas aportando ideas que pudieran mejorar estas acciones, siendo ya el director el que tome la última palabra pero con conciencia y apoyo de sus colaboradores.

**Control**

Este se trata de constatar si los objetivos corresponden a los logros obtenidos en el tiempo establecido haciendo una evaluación, de lo que se planeo en la primera etapa o función del director verificando la calidad de los resultados.

Se utiliza la expresión control del trabajo para designar el proceso por el que se comprueba si los resultados obtenidos por las actividades realizadas coinciden o se desvían de los objetivos marcados en la planificación.

Es por ello que no se puede hablar de control como una actividad aislada ya que influye o repercute para la retroalimentación de objetivos

y posibles modificaciones en el proceso de ejecución para el cumplimiento de los objetivos.

En las instituciones educativas este control se traduce como “evaluación” tanto a los alumnos en sus materias como a los profesores en su asistencia, algún método de enseñanza-aprendizaje y los resultados obtenidos.

Considero que esta funcion no es estrictamente llevada a cabo hasta el final de algún proyecto o actividad, éste debe llevarse a cabo durante todo el proceso de tal forma que se verifique si las acciones de los sujetos de la institución están orientadas al logro de las metas establecidas, así como la aplicación correcta de los métodos determinados que nos lleven al cumplimiento de los objetivos. Para ello es necesaria la objetividad del director en la cual no deben influir factores de diferencias personales con algún miembro del equipo ya que su labor principal es el cumplimiento de objetivos que beneficien a la comunidad escolar en su conjunto.

Si los resultados obtenidos de este control o evaluación son negativos, debe reorientarse los medios y métodos para llegar a la meta así como motivar al personal encargado. Y si el resultado fue positivo debe recompensarse de alguna manera al personal que participo en dicho proceso.

**Innovación**

Muchas veces el director de la institución se ve envuelto en los procesos y tramites de gestión que su labor le exige, se vuelven rutinarios o tradicionales los cuales provocan en los demás integrantes cierta fastidio al realizar su labor limitándose a entregar lo mínimo o suficiente para

cumplir con su trabajo, y es así como se van adquiriendo dificultades para laborar.

Y es responsabilidad del director llevar a cabo y aplicar a lo largo de todas sus funciones, la innovación para poder de manera creativa emplear un proyecto educativo o hasta resolver problemas que se le presenten, también al plantear una estrategia o alternativa de solución en caso de contingencia en algún proyecto.

“La innovación no puede ser objeto de un aprendizaje razonado y sistemático. Tiene connotaciones artísticas y como tal, implica el mundo de la afectividad, valores, ideales. Cualquiera que sea el cometido de una organización, sus miembros deben tener muy presente este principio”. (Ciscar, 1988)

Por ello la razón principal de esto es por mejorar la calidad educativa esto radica en encontrar nuevas soluciones para los problemas que siempre han existido. De lo contrario un director no innovador siempre estará a disposición de los cambios o circunstancias que se vayan produciendo, esto es lo que casi siempre ocurre en las instituciones de educación básica del país.

Lo ideal sería que los directivos se preocuparan por buscar estrategias e innovaciones previstas para aplicarlas a un futuro y no que las llevaran a cabo hasta el momento en que la institución este obteniendo resultados por debajo de lo planeado.

Sin embargo la labor del director de educación primaria del país tiene acciones específicas por realizar que a continuación analizare.

## Dirección escolar

El director es el encargado de motivar y trasformar los deseos de sus colaboradores para lograr el éxito de los objetivos favoreciendo así la calidad educativa de sus alumnos.

“El reconocimiento de que en una organización forma, que es el centro educativo, es de suma importancia el que tenga una dirección efectiva, aceptando que el estilo y forma que esta adopte será definitivo para la calidad educativa del centro” (Ciscar, 1998)

Dirigir un centro escolar “consiste en ayudar a generar y compartir cultura, facilitar las condiciones para el trabajo en equipo y estimular la capacidad de reflexión y aprendizaje en equipo para poder construir visiones compartidas.” (Cano, 2003)

La calidad en sentido genérico de la educación es responsabilidad de las estrategias, planes y proyectos de los que el director sea responsable siendo así parte fundamental y base para e optimo desarrollo de la institución.

(Borely y Chavarria, 2001) definen al director educativo como: “todas aquellas personas que tienen responsabilidades de dirigir, de ejercer influencia o poder en las organizaciones educativas.”

La dirección de un centro educativo no es reconocida y valorada lo suficiente o como se hace con las grandes empresas. “Dirigir centros educativos es una tarea ingrata apenas reconocida y apencas acompañada” (López Yáñez,1995)

Es por ello que Dirigir un centro educativo es una gran responsabilidad por la importancia social y nuclear que debe ser dirigido en el contexto de la institución escolar, sin embargo la difícil tarea de liderear una

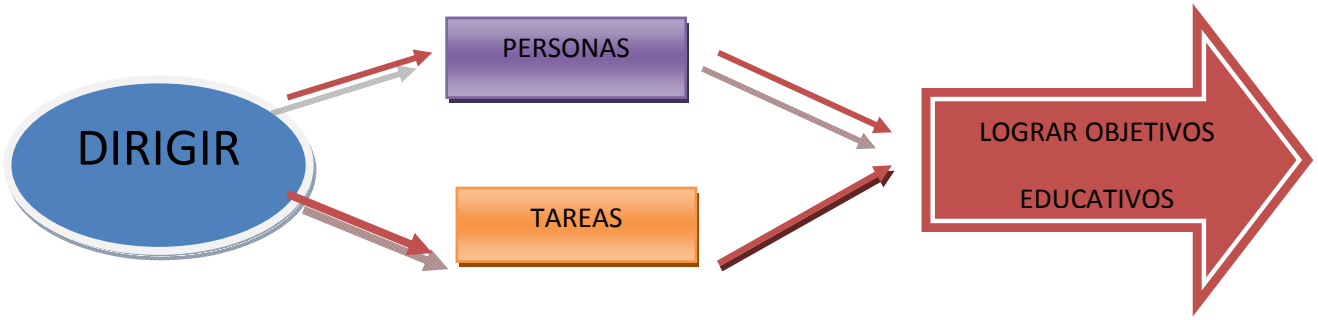
institución educativa está a cargo de directivos poco preparados para la tarea de administrar.

La dirección es la base para el logro de los objetivos y las metas de manera idónea dentro de la institución, este es ejercido sustancialmente por el director escolar que es el encargado de organizar su centro de trabajo y hacer que funcione bajo los lineamientos y metodologías establecidas, debe crear un ambiente estable e idóneo que permita el desarrollo de los demás actores de la institución favoreciendo que esta llegue a un estado de calidad.

Para ello la definición de directivo según (Huerta, 2001) "Es un agente de apoyo a la escuela y su principal función es colaborar en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos." Entonces es importante que el director tenga claras sus funciones así como los objetivos, lineamientos y proyectos de la institución para que de esta manera se puedan obtener los resultados esperados.

Para ello deben dirigir tanto a las personas o actores escolares como las tareas que se lleven a cabo en la institución educativa para el logro de las metas. Figura 1 según (Huerta, 2001).

**Proceso de Dirigir**




(Huerta, 2001)

El liderazgo es una tarea difícil a la que el director educativo tiene que enfrentarse ya que muchas veces, éste se ve absorbido por las labores administrativas o de rutina que tiene que cumplir. Algunos de los retos a los que éste debe enfrentarse según (Huerta, 2001) son:

- Desarrollar un equilibrio entre objetivos y tareas educativas y las necesidades grupales.
- Buscar un balance entre las necesidades institucionales y las personales.
- Armonizar la construcción de una organización adecuada y la valoración de vínculos interpersonales.
- Integrar las experiencias y capacidades del personal en contraste con las necesidades de la comunidad.

Considerando estos aspectos podemos decir que si bien no es él sólo quien puede llevar a una institución a la calidad educativa esperada, sí es el responsable de hacer que se cumplan los lineamientos y se lleve a cabo el plan educativo y los procesos que corresponden para el cumplimiento de los objetivos de la manera más idónea.

Para ello el director escolar debe cumplir con ciertas tareas y además deben tener los conocimientos necesarios, las habilidades y destrezas que se le demanden en el cumplimiento de su labor.

(Huerta, 2001) plantea cuatro dimensiones con las que el director debe cumplir de manera idónea, estas son:

1. Dimensión Pedagógica
2. Dimensión Social
3. Dimensión Política
4. Dimensión Administrativa

La primera dimensión es refiriéndose a la labor enseñanza-aprendizaje en la cual debe estar comprometido siendo la labor sustancial de la institución, sin embargo aunque no es preciso que el de clases, si es indispensable sepa cuál es la manera de interactuar con los alumnos por si la situación lo requiere, el pueda hacerse cargo de un grupo de alumnos para la actividad que lo demande.

La segunda dimensión consiste en tener la comunicación necesaria para poder interactuar con los diversos actores, tanto internos: profesores, alumnos y trabajadores en general, como los externos: padres de familia y comunidad social.

La tercera dimensión es básicamente la concepción y aplicación de los lineamientos y políticas que se rigen no solo dentro de la institución en particular, sino también a nivel general del sistema educativo.

Y por último la dimensión Administrativa la cual requiere el cumplimiento de formatos, listas, boletas, certificados etc. Que complementan y comprueban las actividades realizadas en la institución.

Para ello como ya lo mencione anteriormente, el directivo escolar debe tener una serie de conocimientos y destrezas que le permitan desarrollarse en todas las aéreas de trabajo en las que debe desarrollarse. Estas habilidades según (Huerta, 2001) son tres:

HABILIDADES DIRECTIVAS

(Huerta, 2001)

Estos tres grupos de habilidades son básicas para el buen desempeño del director escolar, sin embargo no son suficientes para que este cumpla adecuadamente el logro de los objetivos previamente establecidos, para ello es importante que desarrolle y ponga en práctica el Liderazgo Efectivo.

Por ello considero la labor del director educativo una tarea de gran responsabilidad y la más importante en una institución educativa ya que se va a encargar de distribuir adecuadamente los recursos, para cubrir adecuadamente las necesidades así como encontrar la forma de motivar a todos los integrantes de la institución, mantener la comunicación y confianza entre los colaboradores que a través de un buen ejercicio de liderazgo podrá alcanzar los objetivos planteados que beneficien a la institución.

Sin embargo este tema del liderazgo se abordara en el siguiente capítulo.

## El director de educación primaria y sus funciones

**Definición.**

De acuerdo a la revisión de los manuales de organización de la escuela primaria, el director es principal responsable de administrar y hacer cumplir las normas y disposiciones oficiales que rigen la institución así como de brindar las condiciones para la prestación del servicio educativo de la institución primaria de la que estén a cargo.

En este mismo manual, se establece el propósito del puesto el cual menciona que el Director debe: "Administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel primaria, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaria".(Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria,1980).

| CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO | |
|---|---|
| **Nombre del puesto:** | DIRECTOR DE ESCUELA DE EDUCACIÓN PRIMARIA |
| **No. de plazas:** | Una por escuela |

| | |
|---|---|
| **Ámbito de Operación** | Escuela de Educación Primaria |
| **Jefe inmediato:** | Supervisor de zona |
| **Subordinados:** | Profesor de grupo<br>Auxiliar de intendencia |

Por consecuencia, al ser el responsable de la institución, debe cumplir ciertas funciones y responsabilidades que a continuación enlistare, dichas actividades son rescatadas del manual de organización de la escuela primaria, publicado en un documento por parte de la Subsecretaria de educación básica en la siguiente pagina web:

http://basica.sep.gob.mx

**Responsabilidades.**

1. “Garantizar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle con calidad y oportunidad.

2. Vigilar que la escuela funcione con la estructura orgánica autorizada.

3. Controlar que el funcionamiento de la escuela se realice conforme a las normas, los lineamientos y procedimientos autorizados por la Secretaría.

4. Verificar que el personal docente proporcione el servicio de educación primaria, dentro del turno y el calendario escolar autorizados.

5. Orientar el funcionamiento de la escuela hacia el logro de los objetivos de la educación primaria.” (Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria, 1980)

Sin embargo estas son las establecidas oficialmente, pero existen otras que debe cumplir para complementar este óptimo funcionamiento de la institución, algunas de estas son:

a) Ejercer un liderazgo con el cual motive a los integrantes de la institución para el óptimo desarrollo de los procesos y el cumplimiento satisfactorio de los objetivos.
b) Mantener una comunicación en todas direcciones, esto es con su autoridad inmediata que es el supervisor de zona, de manera lineal con los demás directores de la zona y de forma descendente, son los profesores, administrativos, alumnos y padres de familia que integran la comunidad escolar.

c) Tener iniciativa y creatividad para proponer alternativas de trabajo, proyectos etc., así como soluciones diversas ante cualquier conflicto,
d) Debe mantener una actitud de respeto y cordialidad y sobre todo compromiso para con su institución y los integrantes que la conforman.

Respondiendo así no solo a funciones específicas de gestión, de realización de procesos y documentaciones determinadas, debe cumplir con el proceso administrativo pero a la vez de manera conjunta mantener un equilibrio en sus relaciones laborales.

**Funciones generales**

1. "Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.
2. Controlar que la aplicación del plan y de los programas de estudio se efectúe conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación primaria escolarizada establezca la Secretaría de Educación Pública.
3. Dirigir, dentro del ámbito de la escuela, la ejecución de las actividades de control escolar, extensión educativa y servicios asistenciales.
4. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal docente en la escuela, las aulas y la comunidad."

Estas funciones generales deben estar apoyadas y efectuadas bajo un trabajo colegiado en el cual participen no solo el encargado del proceso administrativo, sino también de quienes van a llevar a cabo esas tareas, ya que es una labor ardua que necesita del apoyo e ideas de los integrantes de la institución que buscan conjuntamente el cumplimiento de los mismos objetivos.

A continuación se enlistan una serie de funciones especificas de igual forma citadas en el Manual de Organización de Escuelas de Educación Primaria en la página web citada anteriormente y posterior a ello un breve análisis de estas.

**Funciones específicas**

*En materia de Planeación.*

1. “Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentados por los profesores de grupo.” Los cuales deben cumplir con el programa educativo de acuerdo a la materia correspondiente, además debe valorar y comprender las técnicas utilizadas por los profesores para el proceso de enseñanza-aprendizaje para visualizar los posibles resultados.
2. “Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación o ampliación que requiera la escuela a su cargo.” Este apartado es fundamental ya que la escuela debe brindar y mantener las condiciones básicas para brindar el servicio a cierto número de alumnos.

3. “Prever las necesidades anuales de recursos humanos, materiales y financieros de la escuela.” Con el fin de no malgastar el presupuesto destinado para cada rubro que necesite cubrirse y de igual forma para asegurar el bienestar y desarrollo educativo de su institución.

4. “Elaborar el programa anual de trabajo de la escuela a su cargo, con base en el censo escolar, las necesidades detectadas y en los planes de actividades que le presente el personal docente.” De forma general y en conjunto debe analizar todas sus variables para poder establecer sus objetivos y que estos sean alcanzables.

5. “Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentados por los profesores de grupo.” Estos a su vez deben buscar diversas alternativas que permitan llegar a las metas planteadas en general, como institución que brinde un servicio eficiente.

***En Materia de Recursos Humanos***

1. “Elaborar y mantener actualizada la plantilla de personal de la escuela, e informar al supervisor de zona de las altas, bajas y los demás movimientos del personal a su cargo, conforme a los procedimientos establecidos por la Dirección General de Recursos Humanos.”

2. Asignar responsabilidades al personal a su cargo, conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia.

3. Difundir oportunamente, entre el personal a su cargo, el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.

4. Recibir al personal de nuevo ingreso, orientándolo sobre el ambiente en que desarrollará su trabajo, y proporcionándole las facilidades para su instalación en el puesto.

5. Captar las necesidades y formular las peticiones que surjan en materia de capacitación y/o actualización del personal a su cargo y remitirlas al supervisor de zona, para su atención.

6. Conceder los permisos económicos al personal a su cargo, conforme al Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.

7. Comisionar al personal a su cargo, para tratar asuntos oficiales de la escuela, cuando las necesidades del servicio así lo requieran.

8. Llevar el "Libro de Asistencia" del personal a su cargo, a efecto de ejercer el control y, en su caso, aplicar las sanciones que procedan.

9. Levantar, cuando procedan, las actas de abandono de empleo del personal, conforme a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Humanos.

10. Enviar mensualmente a la Subdirección General de Servicios Administrativos, por conducto del supervisor de zona, los informes de las inasistencias, justificadas o no, del personal a su cargo y, en su caso, las actas de abandono de empleo, para que tramite lo conducente.

11. Proponer a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, las remociones del personal a su cargo cuando los casos lo ameriten.

12. Expedir los créditos escalafonarios al personal docente y, en su caso, al administrativo, conforme a su participación en el desarrollo del trabajo escolar.

**En materia de Recursos Materiales**.

1. Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios.

2. Informar a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, sobre las altas de bienes adquiridos mediante los ingresos propios de la escuela, a efecto de notificarlas a la Subdirección General de Servicios Administrativos, para su control.

3. Solicitar ante la Subdirección General de Servicios Administrativos, por conducto del supervisor de zona, la baja de aquellos bienes del activo fijo que se encuentren en desuso.

4. Distribuir entre el personal docente los libros de texto para los alumnos y los materiales de apoyo didáctico, conforme al grado escolar que éste tenga a su cargo.

5. Estudiar y, en su caso, aprobar las propuestas de solución que le presente la Mesa Directiva de la Asociación de Padres de Familia, para la conservación y el mejoramiento del inmueble escolar.

6. Controlar el uso del sello, la papelería oficial y. documentación que ampare la propiedad de los bienes del activo fijo, así como el contenido del archivo de la escuela.

7. Vigilar que los bienes del activo fijo y el material de apoyo didáctico de la escuela se conserve en condiciones óptimas de uso.

8. Realizar las compras de material y equipo que requiera la escuela, conforme al programa autorizado, a las normas y a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios, y a las disposiciones de la Delegación General.

**En materia de Recursos Financieros**.

1. Formular el programa anual del gasto de la escuela, conforme al plan anual de actividades autorizado, a las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Financieros, y a las disposiciones de la Delegación General.

2. Controlar que la integración de fondos y su inversión, la devolución de aportaciones y distribución de utilidades generadas por la cooperativa escolar, se efectúen, conforme a las normas y los lineamientos establecidos en el Reglamento de Cooperativas Escolares.

**En materia de Control Escolar**

1. Organizar, dirigir y vigilar que la operación de .los procesos de inscripción, reinscripción y registro y acreditación, se realicen conforme al calendario escolar, a las normas y a los lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos correspondientes.

2. Recibir, verificar y distribuir, entre el personal docente, los materiales y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar y, en su caso, solicitar los faltantes a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona.

3. Revisar que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de sus alumnos y la del grupo a su cargo, conforme al programa anual de trabajo.

4. Elaborar y conservar actualizado, conforme al movimiento escolar, el Registro de Inscripción de la Escuela a su cargo.

5. Integrar los paquetes de información relativos a la inscripción, reinscripción y, en su caso, los de certificación y remitirlos, por conducto del supervisor de zona, a la Dirección Federal de Educación Primaria, conforme a las fechas estipuladas en los instructivos correspondientes.

6. Archivar la documentación escolar de cada periodo lectivo.

***En Materia de Extensión Educativa***

1. Promover la participación de la comunidad en los eventos cívicos y socio-culturales que realice la escuela, a efecto de que estén en constante interrelación y comunicación.

2. Coordinar, en el ámbito de la escuela, el desarrollo de los eventos cívicos y socio- culturales que se consignan en el calendario escolar, así como aquellos que expresamente le recomiende la Delegación General

3. Estudiar y, en su caso, autorizar las solicitudes del personal docente para realizar, con el grupo a su cargo, visitas a museos, exposiciones culturales y demás lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos

**En materia de Organización Escolar**

1. Estudiar y, en su caso, aprobar la distribución del tiempo de trabajo que le presente cada profesor de grupo, conforme a las normas y los lineamientos que sobre el particular establezca la Dirección General de Educación Primaria.
2. Asignar horarios a los grupos para el desarrollo de las actividades de educación artística, física y tecnológica.
3. Tomar a su cargo al grupo que eventualmente quede sin maestro y, de ser necesario, adoptar las medidas que garanticen su atención permanente.

4. Mantener informados a los padres de familia y al personal docente, de los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, y definir su participación en el desarrollo integral de los educandos.

## Capítulo III

# Liderazgo

En el capítulo anterior se analizó el proceso administrativo y la función primordial a tratar en este trabajo: la Dirección, y como parte de ella se mencionó también que el liderazgo es un factor determinante de cada institución educativa, es por ello que en el presente capitulo analizaré esta característica tan importante.

Dentro de cualquier organización existe un dirigente y su principal función es encargarse de mantener el orden y funcionamiento para el cual fue creada dicha organización, es el caso de la escuela primaria. Cuya labor es brindar el servicio de educación, prevaleciendo una estructura administrativa jerárquica en donde el director es quien ocupa el lugar más alto en la pirámide laboral. Mostrando así el mayor compromiso y responsabilidad dentro de la institución y es por ello que el director debe ejercer un liderazgo transformacional con el que busque una constante mejora del servicio. Definiendo así, Aurora Elizondo al liderazgo como:

*"La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo." (Elizondo, 2001).* Incluidos aquí todos los integrantes de la institución, docentes, personal administrativo, consejo tecnico, alumnos, padres de familia y comunidad en general ya que es para ellos mismos el beneficio que este les pueda brindar.

Otra definicion importante es la de “Líder”:

“El autentico líder ha de entenderse como aquel individuo que dinamiza e impulsa la capacidad que tienen determinadas personas o grupos de personas para avanzar en una determinada dirección hacia su propia realización y mejora.” (Palacios, 1996)

Citado en (Jimenez, 1982) Pfiffner y Presthus, difinen al liderazgo como: “El arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y gupos para que alcancen determinados fines. Consiste fundamentalmente en que el individuo lider posea buenas capacidades verbales, intelectuales y sociales.”

Definiendo entonces como: la capacidad de motivar, e influir en las acticvidades y actitudes de los integrantes de una grupo, con el fin de alcanzar las metas establecidas en la planeacion.

El liderazgo es entonces una aptitud y capacidad que puede tener o adquirir cualquier director de una organización con el fin de coadyuvar al logro de las metas y objetivos establecidos, mediante una óptima motivación y comunicación.

A continuación enfatizo este liderazgo en la educación, dando una breve definición y características que lo representan o identifican.

Entendiendo entonces como **liderazgo educativo:**

La capacidad de ejercer influencia en los actores escolares para dinamizar y exteriorizar sus capacidades y dirigirlos de tal manera que estos se empeñen en alcanzar sus objetivos tanto particulares como colectivos que beneficien y coadyuven al logro de las metas de la institución educativa.

Para la definición de liderazgo según (Elizondo, 2002) supone cuatro aspectos que el líder debe cumplir:

1. “Capacidad para usar el poder: se refiere principalmente a la capacidad de poder delegar actividades, tomar decisiones, etc, pero de manera responsable.

2. Capacidad humana: esta con la finalidad de comprender diversas situaciones, momentos y formas de motivar a su grupo de trabajo.

3. Capacidad para inspirar: esta debe ser el fomento y hacer comprometer a su equipo de trabajo con base a los objetivos y principios de la institución.

4. Capacidad de integridad: esto es, ser capaz de crear el ambiente propicio que permita obtener los resultados esperados, o la reacción positiva a las motivaciones hechas anteriormente al grupo de trabajo.”(Elizondo,2002).

Entendiendo entonces que: *el directivo escolar es el líder formal, y como tal es considerado el intermediario entre las autoridades y los grupos.*

Para ello es necesario que el directivo sepa lo que el grupo espera de él, de esta forma el podrá satisfacer o cumplir con las expectativas del grupo y poder motivarlos para ello es importante rescatar tres aspectos fundamentales que repercuten en el ejercicio del liderazgo, según Elizondo:

a) *La individualidad del líder:* es fundamental que el líder tenga un equilibrio interno, tanto formativo, psicológico, etc, que fomentan o ayudan al ejercicio del liderazgo.

b) *Las peculiaridades de los seguidores:* la personalidad de cada actor escolar es indispensable para el desempeño de su labor, además esto influirá en la cohesión interna del grupo colegiado. Esto coadyuva al desempeño y desarrollo del trabajo para el logro de las metas ya que sin buen ambiente no se puede trabajar agradablemente y el desempeño no es el mismo.

c) *La situación concreta del liderazgo.* Se refiere básicamente a las características de las situaciones en las que se lleva a cabo las diversas actividades, aquí influyen los medios con los que se cuentan.

Sin embargo es imposible resaltar que un líder no es una estrella, que son personas que por su carisma, o relevancia atraen la atención de las demás personas, sin embargo se diferencia del líder porque este no fomenta actividades en sus admiradores. Es esta misma característica propia de un líder, que en su momento el haya sido seguidor de otros líderes.

Es justamente en las instituciones de educación primaria en donde el director ejerce este papel de líder, ya que constantemente debe organizar, optimizar y garantizar los objetivos establecidos en la institución, manteniendo una estrecha relación entre profesores, administrativos, alumnos, padres de familia y comunidad externa.

Existen una serie de características o atributos que permite identificar a los líderes, hay quienes tienen consigo muchas de ellas, pero otras

tantas las van adquiriendo con la experiencia. Estas están agrupadas en tres bloques, el primero de ellos según (Huerta, 2001) son: Rasgos personales, valores encarnados y hábitos de comportamiento.

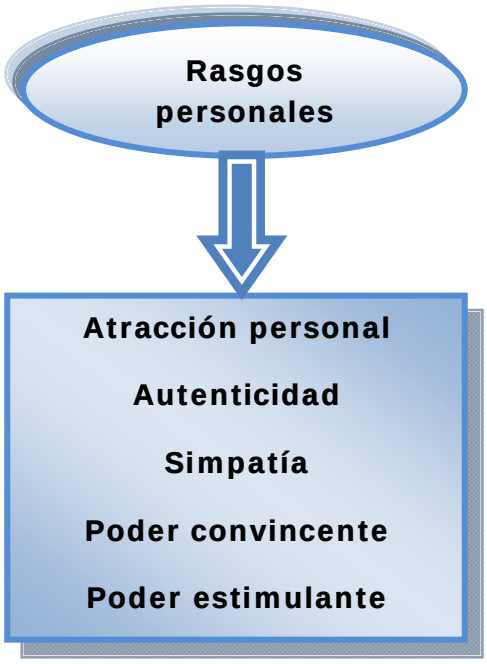



**Figura 1.**

(Huerta,2001)

**Figura 2**

(Huerta,2001)

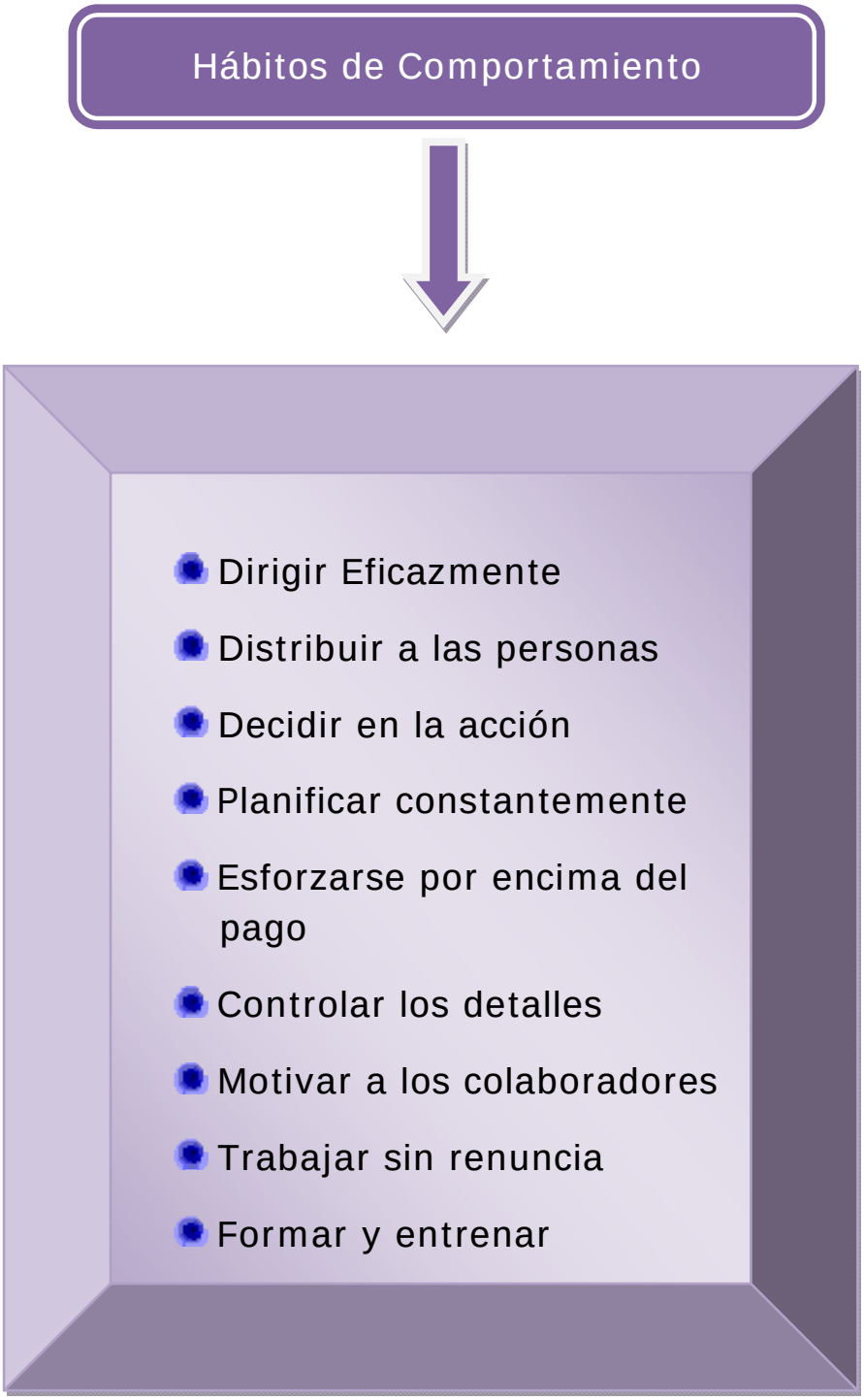



**Figura 3** **(Huerta,2001)**

Esto es, todas las características de un líder, tanto personales como culturales van a coadyuvar al desempeño adecuado de sus funciones.

Los Rasgos personales: son básicamente las características que lo identifican o definen como individuo y de la cual se van a desprender las opiniones que surgen de sus subordinados, como se ve en la ***figura 1,*** las principales características son: Autenticidad, simpatía y poder convincente. De ellos también depende el grado de comunicación e interacción con los demás individuos, es importante la confianza que se genere recíprocamente, ya que esta funcionara para solucionar conflictos de la mejor manera o establecer estrategias en las que los dos estén de acuerdo.

Respecto a los "Valores Encarnados" son atributos adquiridos desde su formación y que se van desarrollando y reafirmando en su ambiente laboral y a lo largo de la experiencia que va adquiriendo, estos le serán de gran utilidad para el trato con sus compañeros, alumnos, padres de familia y personal en general, provocando a su vez, reconocimiento y respeto. Algunos de ellos son: Madurez, cooperación y generosidad, como se muestra en la ***figura 2.***

Y aunque en la actualidad muchos de los directivos escolares se olvidan de estos, mezclándose en las arenas movedizas de la corrupción, son fundamentales para el cumplimiento transparente de los objetivos establecidos. Aquí también es importante destacar que si bien la jerarquía, o los niveles laborales son cuestión administrativa, el director debe mantener una personalidad de igualdad y respeto de él para con los demás integrantes.

Y en cuanto a sus hábitos de comportamiento, estos son los que lo distinguen en su labor operativa, la forma de ser ante ciertas actividades y con el personal que interactúa. Tales son las de la ***figura***

***3:*** distribuir a las personas: deberá tener el tacto para colocar en el puesto necesario al personal adecuado para la mejor obtención de los resultados; Motivar a los colaboradores: para que estos se sientan entusiastas al realizar sus labores y puedan dar mejores resultados; Planificar Constantemente: esto ayudara a tener las actividades bajo control y de esta manera contribuir al desarrollo de la institución.

Por ello, en el directivo de una institución existen herramientas, estrategias y habilidades que le son útiles para cumplir con responsabilidad sus labores en la institución como administrador, guía o representante. Estas características y habilidades son cambiantes continuamente por las exigencias y modificaciones en las que se ve envuelta la educación, es por ello que el liderazgo aplicado a dicha institución debe ser transformacional. Ya que día a di adobe esforzarse cada institución de educación primaria por rendir mejores resultados a través de una nueva visión y objetivos específicos.

## Liderazgo transformacional.

Es importante comenzar definiendo al liderazgo transformacional el cual: "Transforma a los seguidores llevándoles a realizar actuaciones de mayor exigencia que ellos no eran capaces de ver como posibles. Transforma la visión de los seguidores haciéndoles tomar conciencia de otra visión y misión más elevada. Transforma los intereses personales en intereses por el grupo." (Gorrochotegui, 1997). Actualmente en muchas instituciones de educación primaria, no existe un compromiso de mejorar el servicio, por una forma "tradicional" de ejercer su labor, tanto en docentes como en el director, sin embargo en este ultimo esta

la responsabilidad de una búsqueda constante de cambios que permitan encontrar diversos métodos o estrategias para brindar el servicio y obtener mejores resultados.

Para lograr esto, es importante que el director mantenga una relación estrecha con los integrantes de la comunidad escolar, esto es, mantenga la comunicación e interés por cada situación que le afecte a cada miembro pero es importante que no se rebase la línea que lo distingue como autoridad. Por ello se distinguen ciertas características y actividades que representan a este liderazgo, citado en (Gorrochotegui, 1997). (Bass y Avolio, 1994), mencionan que es visto cuando:

- Estimulan intereses en los colegas y seguidores para que en sus trabajos vean nuevas perspectivas.
- Generan conciencia de la misión o visión del equipo y la organización
- Desarrollan en los colegas y seguidores altos niveles de habilidad y potencial. Y
- Motivan a los colegas y seguidores a ver detrás de sus propios intereses lo cual puede beneficiar al grupo.

Es así como los directivos motivan a los integrantes de la institución a hacer cosas que ellos no se creían capaces de lograr, los motiva a esforzarse con un solo fin, cumplir con los objetivos y misiones de la institución. O quizá a realizar cambios en su totalidad, los cuales no le permitan a la institución llegar a sus metas.

Para ello los autores mencionados anteriormente argumentan ciertas estrategias para hacer funcionar este tipo de liderazgo:

1. *"Influencia idealizada ("idealized influence"): el líder transformacional es un modelo de conducta para sus seguidores, es admirado, respetado y es una persona de confianza. Entre las cosas que el líder hace para ganarse reputación esta el considerar las necesidades de los demás sobre sus propias necesidades."* Es importante para todos los integrantes de la institución educativa, tener un sentimiento de pertenencia, que los identifique como miembros de esta y por la cual trabajan, formándose prestigio y reconocimiento. Es ahí donde el director como líder debe ejercer esa función que le reconozcan y se sientan bien representados.

2. *"… Motivación por inspiración: ("Inspirational motivation") inspiran y motivan a los otros proporcionando sentido y reto en sus trabajos. El espíritu de equipo es estimulado. El entusiasmo y el optimismo son manifestados. El líder involucra a sus seguidores en un atractivo estado de futuro. El líder crea una clara comunicación expectante que hace que los seguidores quieran conocer y también demostrar un compromiso con las metas y visón proporcionados."*

3. *"…Estimulación intelectual ("Intellectual stimulation") : El líder transformacional estimula en sus seguidores esfuerzos para innovar y ser creativos a través del propio cuestionamiento, la crítica constructiva , solucionando problemas y acercando viejas situaciones a nuevos caminos."* En esta estrategia es importante que los docentes principalmente o demás trabajadores no se sientan evidenciados ante cualquier circunstancia, y al proponer cualquier forma de actuar o cierta estrategia que aplicar no le sea menospreciado o criticado aun cuando sea diferente a la del directivo. Por el contrario se les debe motivar a innovar en ciertas

soluciones a diferentes problemas que se les presenten, tomando en cuenta su opinión y generando una crítica constructiva que los acerque al resultado esperado.

4. *"… Consideración individualizada ("individualized consideration"): Las consideraciones individuales son practicadas como sigue: se cran oportunidades de un nuevo aprendizaje en un clima de apoyo. Se reconocen las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos."* Es importante mantener una comunicación personalizada canalizando y valorando si ciertos integrantes necesitan de una mayor motivación, también es necesario ver a los integrantes de la comunidad educativa como individuos con necesidades, problemas y todo lo que forma parte de él y no como simples trabajadores. Al igual delegar tareas fomenta en ellos un gran sentido de responsabilidad y capacidad que los motiva a seguir esforzándose en las actividades por complejas que estas sean.

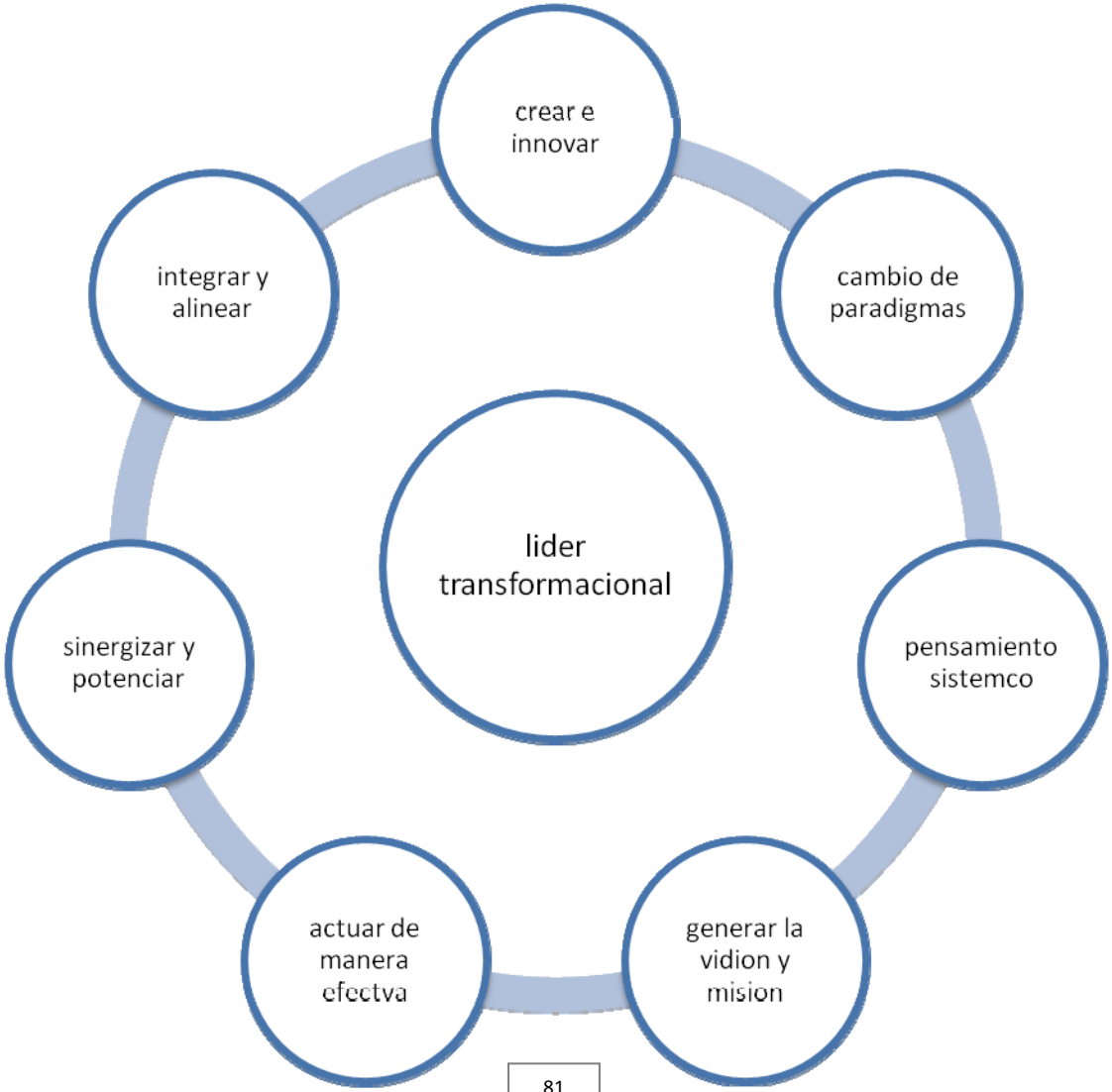
Citadas las estrategias anteriores, es importante resaltar que cada director retoma las que considere convenientes al igual que su aplicación de acuerdo a las diversas situaciones que se le presentan. Sin embargo son un buen eje de acción. Para ello también son importantes las habilidades que desarrolle a lo largo de su trabajo, algunas de ellas son parte de su personalidad y les resulta de menor dificultad su aplicación, pero habrá otras que les resulten más complejas de desarrollar. En una institución educativa el personal que la integra, cambia con poca frecuencia, esto le permite conocer más a fondo a cada uno y esto le servirá para saber de qué manera podrá obtener mejores

resultados en cuanto a la motivación personal que ejecute con cada miembro.

Covey y otros autores citados en (Pérez, 2001) identifican un conjunto de habilidades que todo líder transformacional debe desarrollar. Dichas habilidades no solo se enfocan al ámbito administrativo sino también al de las relaciones humanas que son igualmente importantes dentro de la institución.

A continuación presento un esquema de dichas habilidades y posteriormente las características de cada una de ellas.

CARACTERISTICAS DEL LIDER TRANSFORMACIONAL



## 1.Crear e innovar

Por las múltiples actividades y responsabilidades que un director educativo presenta a lo largo de su desempeño, que van desde las labores cotidianas como la administración de recursos, reuniones con padres de familia, o problemas de aprovechamiento con un grupo de alumnos etc., o así como los nuevos retos que se le presentan, esta o debe estar presente esta habilidad de innovar ya que cada situación tiene características específicas y por la cual debe buscar una solución adecuada, por ello es importante su creatividad que el desarrolle. De esta manera podrá plantear diversas y posibles soluciones a sus conflictos, diseñara nuevos procesos de enseñanza o actividades que les permita un desarrollo adecuado a los alumnos, creara o propondrá nuevas formas de trabajo con el fin de la participación y de los integrantes del equipo académico y estudiantil dejando de lado la posible apatía o monotonía del grupo.

De esta manera al hacer su labor también muestra una apertura a diversas propuestas de trabajo que repercutan en los resultados académicos de la institución. Es importante mantener esta creatividad e innovación durante todos los momentos para tener un ambiente cordial de trabajo.

### 1. Paradigmas

Con esta habilidad resalta su capacidad de observación y análisis de diversos problemas, y la solución que les dé a estos con base a su experiencia y conocimientos, resolviendo así, ciertos problemas y rompiendo así quizá con los esquemas establecidos y que son conocidos como verdades absolutas.

Y aunque estos paradigmas sean respetados y seguidos por su constante repetición de casos, no significa que siempre la misma solución sea adecuada para cada conflicto, es importante mantener una cultura de apertura a nuevas opciones que puedan complementar o innovar las soluciones disponibles.

**2. Pensamiento sistémico.**

Es habilidad importante de los directivos, sistematizar y analizar las diversas situaciones a su cargo principalmente las administrativas, para ello es fundamental una revisión de lo general a lo particular de las prioridades de cada actividad con el fin de prever los resultados.

En cuanto a situaciones conflictivas este pensamiento le permitirá analizar todos los escenarios posibles y crear varias alternativas de solución. La flexibilidad hará un complemento para escuchar propuestas alternativas del grupo de trabajo, participando e integrando a toda la comunidad educativa.

Como beneficio general para la institución, se presentan cambios, modificaciones a la estructura de la escuela, o cualquier necesidad que se le haya externado al director, pero es ahí donde también debe poner en práctica este pensamiento, sistematizando las prioridades ya que no podrá dar solución inmediata a las necesidades de cada miembro de la institución. Pero si podrá programarlas y hacerles ver que a medida que se hayan dispuesto se llevaran a cabo.

3. **Generar la visión y misión**.

Todas las instituciones educativas tienen claro el objetivo de su función, que es brindar el servicio educativo a la población que lo demande. Esta definición de misión y visión son el reflejo de su trabajo, en ella estipulará hacia donde quiere llevar o hacer llegar a la institución así como a sus alumnos.

El formalizar esta meta u objetivos propiciara que los integrantes de la escuela se responsabilicen y los inspire para su cumplimiento.

En la visión debe plasmar “la perspectiva del directivo y su equipo de trabajo respecto a lo deseado para la escuela”. (Pérez, 2001).

En la misión “se incluyen la función primordial de la institución y los principios y regulaciones que la rigen”. (Pérez, 2001).

Es importante que la creación de la misión-visión se realize colectivamente, esto es con la participación los inspectores, directivo, subdirector y quizá algún otro personal que conforme parte importante de la institución. Para que esta misión-visión sea efectiva debe contener los siguientes tres elementos,”Destino: implica que su redacción debe denotar el punto ideal hacia donde se desea dirigir la institución. El descubrimiento se refiere a un reto que permita ir descubriendo nuevos elementos en la operación y acontecer de la escuela. Dirigirse a la meta implica estar conscientes de descubrir o redescubrir el potencial y las limitaciones y actuar de la manera más efectiva para dirigirse al objetivo común. Y la dirección es realizar planes y programas de actividades orientados a lograr el propósito como institución.” (Pérez, 2001).

Es así como la visión establece la meta a donde pretende llegar la institución, esto en un periodo de tiempo indeterminado, a mediano o largo plazo, sin establecer un límite, sin embargo es el eje que deberá

seguir la escuela cumpliendo con ciertas características que prevalezcan en ella. De esta manera y con la misión-visión establecida se crea una mentalidad de compromiso y colaboración entre los integrantes integrando sus esfuerzos a un fin común.

Para la Subsecretaria de Educación Pública (SSEP, 2009) la misión es la siguiente:

“Garantizar el derecho de todos los niños y jóvenes, como lo estipula el artículo tercero constitucional, mediante la elaboración y el establecimiento de normas que aseguren la igualdad de oportunidades para acceder, permanecer y obtener los resultados de una educación de calidad, donde adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para su desarrollo, a fin de que aprendan a ejercer con responsabilidad sus derechos y sus obligaciones y puedan seguir superándose a lo largo de su vida.” (SSEP,2009)

Y su visión es:” Alcanzar una educación que llegue a todos los mexicanos bajo estándares de calidad internacionales, y que se traduzca en una preparación que coloque a los estudiantes a la altura de los requerimientos y exigencias de la sociedad del conocimiento.” (SSEP, 2009)

Es así como la misión adquiere la característica del “deber ser” adquiriendo el compromiso con la comunidad y bajo las normas establecidas correspondientes, en este caso la constitución política. Y la visión es lo que se pretende ser, esto es, los retos y características que debe cumplir la institución en un lapso de tiempo, deseando un avance

progresivo y remarcado que beneficie a la comunidad educativa en su conjunto.

### 4. Actuar de manera efectiva.

Esta habilidad se refiere a la importancia que tiene el uso del tiempo, las relaciones personales, la administración de recursos, y la ejercitación de habilidades que favorezcan a los resultados de la institución.

Es importante que el directivo asuma la responsabilidad de cumplir con los compromisos adquiridos de forma eficaz, esto implica tomar decisiones acertadamente que repercutirá a todos los integrantes de la institución. Los cuales deberán sentirse respaldados y bien dirigidos por su líder.

### 5. Sinergizar y potenciar.

Es aquí donde se resalta el trabajo colegiado, siguiendo la idea de que *"el todo es mayor que la suma de sus partes"* obteniendo así un mejor resultado si se trabaja colectivamente y uniendo esfuerzos. De esta manera debe existir una buena relación entre las diversas aéreas o departamentos que les permita apoyarse y mantener una coordinación en cualquier proceso.

Y es aquí donde el director tiene una gran responsabilidad potenciando a los colaboradores a obtener ciertos objetivos, a través de una optima motivación, para lo cual es necesario que el director lleve a cabo ciertas estrategias como la observación, la comunicación con todos los integrantes, la confianza brindada y la que se tiene el mismo, así como una responsabilidad de equidad en todos los sentidos.

Según el director requiere de realizar 6 acciones para potencializar a su personal:

a) “reconocer las capacidades de sus recursos.
b) Comprender los propósitos, expectativas y puntos de vista de su personal.
c) Ser leal y honesto en los compromisos establecidos con el personal
d) Mantener la credibilidad al cumplir en su totalidad las promesas y contratos.
e) Adoptan una mentalidad positiva a fin de mantener el dialogo con el personal.
f) Aprender a compartir el poder y el reconocimiento.”(Perez, 2001).

Este conjunto de actitudes y características fortalecen el grupo de trabajo, los compromete y hace parte de la misión-visión. Trabajando conjuntamente por el objetivo principal. De igual forma es sumamente importante la actitud y personalidad del director el cual debe inspirar confianza y motivación a los trabajadores.

### 6. Integrar y alinear

En esta última habilidad el director escolar debe concretar esfuerzos, esto desde nivel individual en cuanto a sus capacidades y perfeccionamiento de habilidades, inspirando confianza y seguridad en los trabajadores, pero también es importante que concrete estos resultados a nivel organizacional. Cumpliendo a si con su compromiso frente a la institución y la comunidad en general.

Es así como el modelo de (Covey, 1991) citado en (Pérez, 2001) enmarca las habilidades que todo líder transformacional debe cumplir, y representarlo como el director de una institución educativa de educación primaria, es importante generar esta base que quizá sirva como ejemplo de formación a los alumnos de dicha institución.

También (Gorrochotegui, 1997) en su libro "Manual de liderazgo para directivos escolares" concluye en 13 "estrategias y acciones en la escuela "que el liderazgo ejercido por el director puede llevar a cabo, los cuales son el resultado de cuatro estudios citados en dicho libro. Sin embargo son altamente representativos para este trabajo.

En los cuales el liderazgo transformacional como parte de los centros escolares pretende:

1. "…Que el directivo como líder use la estrategia denominada "consideración individual" la cual consiste, en prestar bastante atención a las necesidades y diferencias individuales de los seguidores." Es parte fundamental mantener una relación personal y activa con cada miembro de la comunidad, de esta manera podrán comprenderse diversas situaciones, habrá una mayor flexibilidad pero también un mayor compromiso y sentimiento de grupo que los lleve a lograr las metas establecidas.

2. "…Que el directivo como líder use la estrategia de "estimulación intelectual", la cual consiste, en que el líder estimula en sus seguidores esfuerzos para innovar y ser creativos a través del propio cuestionamiento y la crítica constructiva, solucionando

problemas y acercando viejas situaciones a nuevos caminos.” Es labor también hacerles ver sus errores o carencias en cuanto a su forma de trabajo de los integrantes de la institución, sin embargo es sumamente importante la manera de hacerlo, con ello no se pretende hacer quedar mal a ningún miembro frente a los demás, es importante hacerlo en privado, analizar las carencias o dificultades y proponer nuevos estilos o estrategias de trabajo.

3. “…Que el directivo como líder no busque la propia alabanza”. Su labor consiste en dirigir una institución a trabes del cumplimiento de sus objetivos, y su responsabilidad es hacerlo de la mejor forma, no debe hacerlo porque le reconozcan o premien sus esfuerzos. El compromiso es adquirido y debe ser llevado a cabo.

4. “…Que el directivo como líder tenga profundas convicciones acerca de lo que es trabajar en equipo”. Esto exige una responsabilidad de tener una personalidad sociable, abierta y flexible, dispuesta a llevar una buena comunicación con todo el personal y dispuesto a escuchar también sugerencias o críticas a su labor profesional.

5. “…Que el directivo como líder tenga disposición y afán de investigar, de estudiar e incluso de aprender de la práctica diaria”. Para poder representar a un grupo es fundamental que mantenga una actualización permanente no solo por el bien común sino por predicar con el ejemplo y comenzar el por una actuación en tiempo y forma, ya que no puede exigir sin predicar con el ejemplo.

6. “… Que el directivo como líder sepa integrar con habilidad lo que aprende a la práctica diaria”. Esto es no hay mejor forma de obtener buenos resultados si no es aplicado lo aprendido.

7. “…Que el directivo como líder enseñe a través del ejemplo, reconociendo que su actuación personal ayuda a la formación de los futuros líderes del centro educativo.”

8. “…Que el directivo como líder tenga un fuerte sentido de dirección para el centro educativo, en otras palabras, una visión, un conocimiento del cuadro por entero, y que tal visión nunca sea impuesta al profesorado.” Esto significa que debe contar con la preparación suficiente para poder motivar e impulsar al grupo de trabajo. Ya que con ausencia de personalidad, o conocimientos, esto no sería posible.

9. “…Que el directivo como líder conozca a sus colaboradores y profesorado para saber qué momentos son óptimos para proponer u nuevo objetivo o un cambio.”

10. “…Que el directivo como líder sea flexible en las metas que propone.” Esto es, no ser estricto ni con las metas las cuales deben ser reales y alcanzables, tanto como en la forma de llegar a ellas, las cuales pueden ser propuestas o modificadas por los demás integrantes de la comunidad educativa, sin temor a que se emplee un autoritarismo por parte del director escolar.

11. “…Que el directivo como líder tome conciencia de que puede ejercer su liderazgo en todo momento” reorientando a sus colaboradores, modificando estructuras físicas, orientando algún grupo de estudiantes. Etc.,”

12. “…Que el directivo como líder tome conciencia de que es importante lo que el opine y piense sobre educación o sobre lo que significan los resultados académicos, pues con tales pensamientos puede cambiar las deposiciones de os profesores hacia ese tema, logrando incluso mejores resultados.”

13. “…Que el directivo como líder involucre continuamente al profesorado a colaborar en puestos de responsabilidad”. Esto le permitirá exigir a los profesores nuevos retos mostrando otras características y de esta manera quizá formar grupos de apoyo que beneficien a la comunidad en general.

Es así como el liderazgo transformacional ha mantenido una fuerte influencia en el ámbito educativo, ya que orienta al personal, los motiva, reestructura las metas de la institución y hace que los miembros renueven sus compromisos con la institución.

Fomenta principalmente el trabajo en equipo, mantiene una dirección flexible dispuesta a escuchar cambios y aceptar modificaciones que beneficien a la institución, predica el director con el ejemplo que es lo importante.

El líder de la escuela primaria debe ejercer una motivación a todo el personal a demás de proporcionarles los ejes de acción a través del ejemplo y actividades claramente establecidas. Sin dejar de lado la comunicación como parte fundamental de un buen entendimiento dando así un buen resultado en cuanto al servicio brindado.

Aunque es una nueva exigencia para los directores de educación básica, deben estar preparados, y actualizados en esta característica que podrá ayudar a mejorar la organización dentro de la institución y el grado de satisfacción de quienes obtienen el servicio.

Sin embargo es importante que por parte de la Secretaria de Educación Pública, se les brinde el apoyo teórico y elemental con el que puedan mejorar su labor motivándoles, actualizándoles etc. Para que así estos puedan estar interactuando e involucrándose más con su equipo de trabajo para que en conjunto se logren mejores resultados. Ya que durante muchos años su labor académica se basaba en una dinámica administrativa, de trámites, provocando que se dejen de lado las acciones sustantivas de la escuela.

Es importante que el director como líder transformacional se involucre en todas las actividades: administrativas, organizativas, pedagógicas y de participación social, manteniendo una constante comunicación y estimulación con todo el personal que labora a su lado. Ya que actualmente, bajo las transformaciones y nuevas exigencias que enfrenta la educación básica se están implementando nuevas estrategias que permitan llevar a cabo este liderazgo en las escuelas primarias.

## Capítulo IV

# Análisis y conclusiones

A lo largo de mi proyecto, que es de corte documental – explicativo me he referido a la importante labor que realiza un director escolar a través de una correcta administración , así mismo con la ayuda de ejercer un liderazgo transformacional, podrá obtener mayores y mejores resultados en cuanto a la calidad del servicio educativo que brinda.

Sin embargo a continuación presento una entrevista guiada que realicé al director escolar de la primaria “Luis Pasteur” , esto con la finalidad de obtener ciertos datos, características y otros elementos que mi proyecto requería y que en los documentos hemerograficos no fué posible obtener, de igual manera retomo esta entrevista como testimonio lo que me permitió conocer un poco más la realidad tanto de la situación material y de infraestructura de la escuela como su forma de administración y trabajo en ella. Revalorando de esta manera la importancia de la función administrativa en todas y cada una de las escuelas de educación básica del país.

## Metodología

Para que ésta entrevista fuera posible, fue necesario acudir a la institución, ingresar a la subdirección escolar y argumentar mi presencia así como solicitar la ayuda del director para la realización de la entrevista guiada. Se me concreto una cita posterior en la institución para la realización de esta. Es así como en un ambiente formal, cordial y explícito pude llevar a cabo la siguiente entrevista.

A continuación presento la entrevista en el orden que fué aplicada y respondida, posteriormente realizo el análisis por pregunta y presento mis conclusiones.

Cabe destacar que las últimas preguntas no fueron respondidas con el argumento de la falta de tiempo.

## Características principales de la escuela

Está ubicada en Av. Texcoco S/N colonia la Colmena Delegación Iztapalapa, C.P 09170. Distrito Federal.

Actualmente cuenta con todos los servicios necesarios para la estancia de los alumnos y profesores como lo son: agua, luz, drenaje, pavimentación y teléfono.

Cuentan con una matrícula de 396 alumnos únicamente en el turno matutino, y 13 profesores frente a grupo, son 30 alumnos por grupo aproximadamente.

La escuela se encuentra en una colonia con alto nivel de deserción y ausencia escolar; se encuentra ubicada en una zona problemática y conflictiva lo que ocasiona una conducta difícil entre los alumnos, esto se refleja en el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

En cuanto a infraestructura, todos los salones, biblioteca, baños y demás secciones de la institución cuentan con techo y piso de loza de concreto. Sus espacios recreativos son suficientes para su población, cuenta con canchas de básquet bol, y dibujos en el suelo que les ayudan a tener una recreación significativa.

En el mes de Febrero del año en curso, se le dio mantenimiento en cuanto a la pintura e instalaciones de luz de toda la institución, dando así una mejor presencia a la comunidad, así mismo es más grato para los alumnos tener una buena imagen de su escuela sintiéndose a gusto y con alegría por asistir a ella.

La misión de la escuela primaria es: *"brindar un servicio educativo eficiente y de calidad mediante el cual los alumnos adquieran los conocimientos y habilidades para su optimo desarrollo, así como fomentarles un compromiso con ellos y con su entorno."*

Para el cumplimiento de esta misión es importante hablar de sus profesores los cuales todos son titulados, y con un amplio compromiso por la educación de sus alumnos.

Estos son los principales datos que caracterizan a la escuela "Luis Pasteur". A continuación presento el cuestionario guiado que se le aplicó al director de dicha institución, y posteriormente, el análisis de las respuestas respecto a lo tratado a lo largo del presente trabajo.

**Cuestionario 1**

**¿Cuál es su puesto en la institución educativa?**

Director Escolar

**¿Cuál es su formación profesional?**

Lic. En Educación Media.  Esp. En Ciencias naturales

**¿Cuántos años lleva de ejercerla?**

25 años

. **¿Tiene otra ocupación además de la mencionada?¿Cuál?**

No

**¿De qué manera adquirió este puesto?**

Mediante una solicitud ingresada al gobierno

**Para usted, ¿qué significado le daría al termino “Dirección”?**

Es la importancia de conducir, guiar, liderear, llevar un camino fijado etc.

**¿Cuáles son las funciones de un director escolar?**

Ser un líder académico en busca de ofrecer un servicio educativo de calidad, atender y dar diligencia a los documentos e las autoridades educativas solicita en cuanto a los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

**¿Podría especificar las tareas administrativas que lleva a cabo en la institución?**

1. Realizar todos los trámites correspondientes para las mejoras de la institución ante autoridades educativas y civiles.
2. Vigilar que el servicio que se presta sea el adecuado y de calidad
3. Que el proceso técnico pedagógico sea el adecuado por parte del personal docente.

**De las siguientes funciones, ¿podría mencionar que porcentaje le dedica a cada una?**

**a) Planeación -** 20%
**b) Organización -** 20%
**c) Coordinar / Integración de personal** - 30%

d) **Dirección -** 20%

**e) Control -** 10%

**A lo largo de su experiencia como director escolar, ¿A propuesto nuevas formas de trabajo, organización, etc.?**

Creo que se ha tratado de conducir el trabajo en lo que corresponde a cada actor educativo el implementar nuevas formas no es mi papel por el momento; si realizar ajustes conforme a lo ya diseñado.

**¿Durante su labor como director que habilidades aplica o ha tenido que desarrollar para el cumplimiento de los objetivos de la institución?**

La tolerancia, apertura al dialogo, el desarrollo y aplicación de competencias y todo aquello que facilite y armonice el desempeño adecuado del proceso educativo.

**De acuerdo a las funciones mencionadas en el manual de organización de escuelas de educación primaria ¿podría especificar algunas actividades que realiza?**

**a) En materia de planeación**

Elaborar el PETE (Plan Estratégico de Transformación Educativa) es donde se propone el ejercicio durante todo el ciclo escolar en todos los ámbitos educativos.

**b) En materia de recursos humanos**

Se planea estratégicamente junto con la asociación de padres de familia en cuanto a las necesidades que se requieran en la institución en todos los sentidos educativos y materiales generales de la institución.

**c) En materia de recursos materiales**

Se trata de escuchar y resolver las necesidades que presentan los profesores de la institución en cuanto a sus necesidades de materiales para hacer eficiente el proceso educativo.

**d) En materia de recursos financieros**

Este es controlado por la asociación de padres de familia.

**e) En materia de control escolar**

Sin contestar

**f) En materia de extensión educativa**

Sin contestar

**¿En los últimos años se maneja el término "liderazgo", conoce usted el concepto?**

Si

**¿Desde cuándo lo ha escuchado?**

Lo conozco desde aproximadamente 15 años

**¿Considera que aplica el término a su labor?**

Con la nueva propuesta de la reforma educativa y lo que se persiguen alcanzar debe uno ejercer liderazgo con las personas que interactuar en la institución.

**¿Considera necesaria la aplicación del término para una mejora en los resultados de su institución?**

Es fundamental para alcanzar los propósitos de todos los planes y programas de la curricula actual de la educación básica ya que requiere un liderazgo para ayudara a encausar al docente que se le dificulta en desarrollar las estrategias solicitadas en la actualidad.

**¿Qué características y/o habilidades considera que debería tener un líder?**

Conocimiento general y amplio del espacio que ocupa como líder del grupo de personas a su mando para poder encausar a todos al fin común de una comunidad.

**¿Podría dar el concepto que usted tiene de liderazgo?**

Dar a conocer los objetivos fijados y considerados por el líder para que las personas que están bajo su responsabilidad y mando las ejecuten en tiempo y forma como se solicite en el contexto educativo y se refleje en el egreso de la comunidad estudiantil.

**¿Conoce el término liderazgo transformacional?**

No del todo, sin embargo creo se refiere al cambio que se presenta en un centro de trabajo

**¿Realiza algún tipo de motivación o estimulación para el personal que dirige?**

Si, Reconocimientos en ceremonias por participaciones, menciones o felicitaciones en reuniones etc.

**¿Considera que el liderazgo repercute en los resultados obtenidos en la educación básica? ¿De qué manera?**

Si

## Análisis del cuestionario “Piloto” sobre liderazgo en la escuela primaria

## “Luis Pasteur”

Comenzare por resaltar que el director de esta escuela primaria no tiene una formación Administrativa que le permita conocer de manera teórica los aspectos importantes de la dirección así como su ejecución, por lo tanto a continuación analizo su concepto de Direcciona si como las funciones que en esta realiza.

Para ello en necesario mencionar nuevamente el concepto de “dirección” citado en el capitulo numero 2:

“Es la labor de conciliar intereses particulares y obtener los objetivos sociales, a través de los esfuerzos de la autoridad y de los integrantes de la organización” (Jiménez, 1982)

Para el director de la escuela “Luis Pasteur” la dirección: *es la importancia de conducir, guiar, liderear, llevar un camino fijado.*

Sin embargo debe tener establecidas y claras las metas y objetivos de la institución y entonces sí, conducir y guiar los intereses particulares y generales de los integrantes de la institución para cumplir y llegar a las metas establecidas.

En cuanto a sus funciones, especifica 2

a) Ofrecer un servicio educativo de calidad
b) Atender y dar diligencia a los documentos de las autoridades educativas

Sin embargo al pedir especificara sus funciones administrativas la primera actividad referida es*: Realizar todos los trámites correspondientes para las mejoras de la institución ante autoridades educativas y civiles.* Mostrando su principal ocupación y prioridad ante su cargo directivo y si bien corresponde a su labor, deja con menos prioridad a la importancia de la calidad del servicio que se brinda en su institución.

De acuerdo a W.H. Newman citado en (Ciscar,1988) existen cinco funciones en la dirección.: Planeación, organización, coordinación/ integración de personal, dirección y control.

De acuerdo a estas 5 funciones el director de la escuela “Luis Pasteur” dedica mayor parte de su labor a Coordinar los recursos tanto financieros como personales y materiales , y coordinar al personal, dándole un 30% y a procesos mas esenciales para la labor directiva como Planeación Organización y Dirección, dedica un 20% y al control de dichas actividades solamente un 10%; lo que me permite argumentar que si bien se preocupa por la función y tareas a realizar de cada personal así como el reparto adecuado de bienes materiales y financieros, es de mayor importancia establecer los objetivos, métodos y procedimientos que se van a realizar a lo largo de su proyecto de trabajo escolar

Dirigir es parte fundamental de su función para que las cosas se realicen de acuerdo a lo establecido, así como mantener un control de los métodos, técnicas y los resultados previstos y de no ser así, poner en marcha alternativas o posibles soluciones que mejoren la situación y la hagan llegar a la meta.

Y si bien los lineamientos de la SEP así como los programas y quizá algunas formas de trabajo, deben seguir al pie de la letra, el director debe ser capaz de proponer alternativas de trabajo o posibles actividades que le den dinamismo a las actividades generales y cotidianas que tiene que realizar.

Este concepto de innovación según Newman debe estar presente a lo largo de toda la función directiva ya que puede ser una posible solución a alguna dificultad en cualquier etapa del proceso administrativo.

Lamentablemente no es el caso del director de la escuela primaria “Luis Pasteur” ya que por su respuesta en el cuestionario es fácil interpretar que sigue al pie de la letra lo previsto por la SEP argumentando que *no es su papel.*

Sin embargo en el prevalecen actitudes y características que como líder le ha permitido desarrollar en la interacción con todos los integrantes de la comunidad escolar. Algunas de las mencionadas son*: Tolerancia, apertura al dialogo, y todo aquello que facilite y armonice el desempeño adecuado del proceso educativo.* Esto en cuanto a las habilidades humanísticas se refiere según (Huerta, 2001) citado en el capitulo anterior.

Este ejercicio del liderazgo debe estar presente en todo momento y toda labor que realice en el proceso administrativo lo cual le permitirá mantener una comunicación en todas direcciones, motivar a sus integrantes, Tener iniciativa y creatividad para proponer alternativas de trabajo, proyectos así como diferentes y posibles soluciones a cualquier conflicto que se le presente.

Todo esto siempre manteniendo una actitud de respeto y cordialidad para todos y cada uno de los integrantes de la comunidad escolar.

en la siguiente pregunta que es referida a las funciones administrativas establecidas en el manual de organización de la educación primaria, se enlistaron las 6 mencionadas , a las cuales se pidió que se especificaran algunas actividades de acuerdo a cada rubro, sin embargo las respuestas no son muy especificas incluso algunos incisos no se respondieron, lo cual evidencia la ausencia de una formación administrativa que le permita hacer de su labor una actividad eficiente que de los resultados esperados en tiempo y forma.

De igual forma demuestra la falta de posibles estrategias aplicables al proceso administrativo, innovaciones para solucionar diferentes situaciones o crear nuevas actividades y compromiso por intervenir en todas las actividades de la institución.

Se continuó con preguntas acerca del liderazgo en el cual el director de la escuela “Luis Pasteur” menciona conocer el término desde hace aproximadamente 15 años argumentando que con la nueva propuesta de reforma, debe ejercer el liderazgo con las personas que interactúan en su institución.

Para él es importante alcanzar los propósitos de todos los planes y programas para lo cual es necesaria la aplicación del liderazgo, esto le ayudara a encausar al docente a desarrollar ciertas estrategias solicitadas en la actualidad que le permitirán mejorar los resultados en la institución.

Señala que para esto es necesario tener un conocimiento general y amplio del espacio que ocupa como líder del grupo de personas a su mando y así encausar a todos al fin común de una comunidad.

A continuación presento nuevamente el concepto de liderazgo que el director de la escuela primaria “Luis Pasteur” tiene:

*Dar a conocer los objetivos fijados y considerados por el líder para que las personas que están bajo su responsabilidad y mando las ejecuten en tiempo y forma como se solicite en el contexto educativo y se refleje en el egreso de la comunidad estudiantil.*

Y el concepto citado en el capitulo anterior es el siguiente:

“El arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y gupos para que alcancen determinados fines. Consiste fundamentalmente en que el individuo lider posea buenas capacidades verbales, intelectuales y sociales.” Citado en (Jimenez, 1982) Pfiffner y Presthus

De esta manera puedo interpretar que el director de la escuela primaria “Luis Pasteur” actua de manera autoritaria, fijando la labor de cada integrante de la institucion, esto en el tiempo que el establecio y como el lo indico, considero que esta actitud se contrapuntea con lo mencionado a lo largo de mi trabajo acerca del liderazgo en directores ya que debe llevar a cabo labores de motivacion, dinamismo etc. Que ayuden a un optimo trabajo colegiado que este a su vez permita alcanzar los objetivos de una manera dinamica, gustosa y de interes para todos los integrantes.

Y quiza abran ambientes laborales en los que exista cierta resistencia, mañas laborales, conflictos personales, ausentismo por parte de los profesores o demas trabajadores de la institucion y posiblemente esto retrase o modifique los resultados esperados a lo largo de un proyecto de trabajo , sin embargo es por ello que hago breve enfasis en el liderazgo transformacional que es para mi el mas significativo en los centros educativos ya que si el director escolar es capaz de ejercerlo,

podra modificar algunas conductas que dificulten la labor en la institucion educativa y por consecuencia retrase o no llegue a las metas establecidas.

Con este tipo de liderazgo, conseguira transforma la vision de todos los integrantes haciendolos tomar conciencia de la importancia de su labor asi como crear en ellos un compromiso mas elevado con el servicio educativo que brindan.

Sin embargo el director de la escuela primaria “Luis Pasteur” no conoce el termino o concepto de “liderazgo transformacional” lo cual no le permite buscar métodos o estrategias alternativas que le ayuden a salir de su tecnica tradicional y quiza con esto pueda obtener mayores o mejores resultados. Y un paso fundamental que argumenta tener como principio es una buena relacion con el personal pero sin rebasar la línea que lo distingue como autoridad.

De acuerdo a las preguntas antes mencionadas y el análisis realizado anteriormente sobre el aspecto del liderazgo en el director de la escuela primaria “Luis Pasteur”, a continuación menciono las conclusiones a las que pude llegar a lo largo de este trabajo.

## Análisis

A lo largo de mi proyecto, que es de corte documental – explicativo me he referido a la importante labor que realiza un director escolar a través de una correcta administración , así mismo con la ayuda de ejercer un liderazgo transformacional, podrá obtener mayores y mejores resultados en cuanto a la calidad del servicio educativo que brinda.

Sin embargo a continuación presento una primer entrevista “piloto”, que realicé al director escolar de la primaria “Luis Pasteur”, esto con la finalidad de obtener ciertos datos, características y otros elementos que mi proyecto requería y que en los documentos hemerográficos no fue posible obtener.

Sin embargo ésta entrevista no fue suficiente, así que me di a la tarea de realizar una segunda entrevista, ya que reformule algunas preguntas, incluí algunas más que considere pertinentes y en un principio no puede realizar, dicha entrevista me permitió completar el análisis realizado.

De igual manera retomando esta entrevista como testimonio, me permitió conocer un poco más la realidad tanto de la situación material y de infraestructura de la escuela como su forma de administración y trabajo en ella. Revalorando la importancia de la función administrativa en todas y cada una de las escuelas de educación básica del país.

Para que estas entrevistas fueran posibles, fué necesario acudir a la institución, ingresar a la subdirección escolar y argumentar mi presencia así como solicitar la ayuda del director para la realización de una entrevista guiada. Se me concreto una cita posterior en la institución para la realización de éstas. Es así como en un ambiente formal, cordial y explícito pude llevar a cabo la entrevista que agrego en el anexo No.1

en el cual también agrego un breve análisis que me permitió llegar a mis conclusiones generales.

**Entrevista 1**

**¿Cómo define el término "liderazgo educativo"?**

*Debe ser ejercido por personas comprometidas y amplia visión a la educación; el liderazgo se va dando conforme se desarrollen los propósitos y requerimientos de la educación, de igual manera la ejecución de estos para un fin determinado y claro.* A continuación retomo el concepto de liderazgo educativo presentado en el capitulo numero 3:

La capacidad de ejercer influencia en los actores escolares para dinamizar y exteriorizar sus capacidades y dirigirlos de tal manera que estos se empeñen en alcanzar sus objetivos tanto particulares como colectivos que beneficien y coadyuven al logro de las metas de la institución educativa.

Como se puede observar y comparar ambos conceptos, el director de esta escuela primaria no tiene claro el término de liderazgo educativo, y aunque es claro que debe cumplir con sus labores orientadas por objetivos no deja clara la manera de hacerlo a través de un liderazgo.

Es importante que desarrolle un ambiente de confianza y dominio sobre los demás actores de la institución para la obtención de resultados.

**¿Cuánto tiempo de su jornada laboral mensual, en porcentaje, emplea para trámites burocráticos y de papeleo que le exigen sus superiores?**

*Se requiere de un 85 a 90 % de la jornada para tratar asuntos administrativos (papeleo) en el puesto directivo que demandan las autoridades, siendo necesario para conocer el avance que se va obteniendo en la ejecución de planes y programas, así como niveles de adquisición de conocimiento a quien va dirigida la educación.*

En esta pregunta se deja claro que los directores emplean la mayor parte de su tiempo para cumplir con el "papeleo" y si bien una de sus funciones administrativas es llevar una planeación y control de las actividades realizadas para a su vez realzar la rendición de cuentas a sus superiores, es importante que delegue responsabilidades al subdirector o personal administrativo dedicándose principalmente a la evaluación de las actividades y/o tramites.

Debe mantener una comunicación constante con su personal así como una organización clara y eficiente que le permita estar al tanto de sus actividades y objetivos particulares los cuales le permitirán determinar la forma de motivación que les permita realizar mejor su trabajo para obtener mejores resultados.

**¿Cuánto tiempo de su jornada laboral mensual en porcentaje dedica al trabajo colegiado y de convivencia en la institución que dirige?**

*Este tiempo colegiado se va dando conforme vayan surgiendo las necesidades de cumplir con proyectos programados por las autoridades educativos y básicamente se emplea un porcentaje del 80 % del tiempo laboral mensual, con esto cabe señalar que hay momentos en los que*

*se llega a encimar actividades, de lo cual debe uno tener la habilidad para delegar responsabilidades con cada uno de los roles que actúan en la educación.*

Esta tarea le permite mantener un control sobre el personal que labora en la institución así como en las actividades que desarrollan asegurándose que sigan los lineamientos en conjunto que les permita conducirlos al mismo objetivo. Sin embargo no es posible que a ambos trabajos dediqué el mismo tiempo, y con ello no nos enmarca sus prioridades y la organización personal que mantiene y se ve reflejada en su labor educativa.

**¿Considera que sus características personales y profesionales repercuten en la obtención de resultados de la institución? ¿por qué?**

*Como líder de una institución las características personales deben repercutir en los resultados ya que debe de tenerse un carácter flexible ante las necesidades de con quien se trabaja y lo profesional es el compromiso de hacer bien y mejorar cada día lo que se esté realizando.*

Como se mencionó en el capitulo número 3, el director como líder educativo debe mantener o hacer formar algunas características personales y profesionales que le permitan mantener una relación adecuada con el personal de la institución garantizando así el cumplimiento óptimo de las metas establecidas en la planeación del centro escolar. Y las mencionadas por el director de la escuela “Luis Pasteur” son algunas de las adecuadas como: “carácter flexible y compromiso”

**¿A partir de que momento considera que aumentaron las exigencias y expectativas en cuanto a características y habilidades de un director escolar?**

*Desde el momento en el que se adquiere el compromiso de líder de un grupo de personas, además de encaminar a este mismo grupo a alcanzar objetivos generales y particulares en la educación, en especifico de las asignaturas que se imparten.*

**¿Qué habilidades y/o características ha adquirido y aplicado en su labor directiva?**

*El tener una comunicación directa con todo el personal atender todas sus necesidades de forma humana y profesional lo cual nos lleva a un mejor rendimiento académico.*

*El orientar en su momento la ejecución, desarrollo y aplicación de los contenidos temáticos.*

*Saber escuchar, ser paciente, tolerante ante las adversidades que se puedan generar.*

Estas características, mencionadas por el director Lorenzo Mendoza, son algunas de las mencionadas por los autores citados en el capitulo número tres, ya que es importante que el puesto de director no significa autoritarismo y rigidez, por el contrario, un director líder se caracteriza por una forma de actuar flexible pero comprometida, tolerante pero exigente que le permita generar resultados de manera eficaz y eficiente.

**¿El liderazgo forma parte de su desempeño laboral? ¿por qué?**

*Tal vez se ha mostrado o existe la confianza de saber dirigir, conducir el desempeño académico de un grupo de personas en este caso de seres que se han contratado como profesores que ilustraran de conocimiento a generación de de jóvenes alumnos.*

Aunque en este breve cuestionario se deja ver que mantiene algunas características de líder a la hora de dirigir una institución educativa, no mantiene clara su postura de considerarse líder, no es un concepto que forme parte de su ejercicio directivo, ni tampoco enmarca la manera de hacerlo.

**¿Cómo director educativo, considera que es capaz de intervenir, y convencer al personal que labora en su institución, para realizar alguna actividad o proyecto que usted considere oportuno para el desarrollo de la institución? ¿De qué manera lo hace?**

*Más que convencer es dirigir a la ejecución de las actividades que cada docente conoce mediante los planes y programas que surgen de las autoridades educativas; la intervenciones e lleva a cabo siempre y cuando no se esté realizando lo conducente en el desempeño académico de cada profesor.*

Si bien los planes y programas son cuestiones surgen de las autoridades educativas, y de las cuales su única labor es encaminar a que estas se cumplan en tiempo y forma, el no propone alternativas que considere de valor para el desarrollo de la institución y una vez más refleja no conocer el concepto de liderazgo ya que al retomar el concepto creado en el capitulo anterior diciendo que es:

La capacidad de motivar, e influir en las acticvidades y actitudes de los integrantes de una grupo, con el fín de alcanzar las metas establecidas en la planeacion.

El liderazgo es entonces una aptitud y capacidad que puede tener o adquirir cualquier director de una organización con el fin de coadyuvar al logro de las metas y objetivos establecidos, mediante una óptima motivación y comunicación.

Esta creada a partir de las citadas en dicho capítulo. Y esta labor o "intervención" como lo describe el director, no debe tampoco llevarse a cabo únicamente cuando "no se esté realizando lo conducente en el desempeño académico del profesor" sino es una actividad permanente entre director y profesor. Sin embargo no es la única relación que el director debe mantener caracterizada por el liderazgo, también esta se mantendrá con demás personal administrativo, de intendencia, alumnos y padres de familia quienes serán los actores que le harán ver las necesidades y prioridades que la institución requiera para un óptimo funcionamiento y a las cuales debe también buscar la solución adecuada para brindar un servicio educativo de calidad.

**¿Conoce algunas estrategias sobre liderazgo para organizar y dirigir a la institución educativa que dirige?**

*Mediante cursos que existen de liderazgo, le ayudan a cada persona para reflexionar su desempeño y realizar los ajustes necesarios donde se esté fallando pero la realidad se van adquiriendo las estrategia conforme se vayan desarrollando las exigencias de las instituciones donde labore, ya que tienen que ver varios factores los cuales intervienen en el liderazgo que se pretenda ejercer, dentro de esto se tipifica al líder de diferentes contextos.*

Bass y Avolio y otros autores citados en el capítulo anterior mencionan cuatro estrategias que el líder educativo debe ejercer para un óptimo funcionamiento de su centro escolar:

*Influencia idealizada*
*Motivación por inspiración*
*Estimulación intelectual*
*Consideración individualizada*

De estas cuatro estrategias y/o habilidades solo parece desarrollar la segunda ya que su formación no le da las bases para conocerlas y aplicarlas, sin embargo si puede ser capaz de capacitarse sobre el tema y mejorar su labor directiva.

**¿Cree que el liderazgo influya en la obtención de resultados académicos de los alumnos de la institución? ¿por qué?**

*Debe de influir ya que es nuestra función de ser y dirigir instituciones que cada día ofrezcan mejores resultados y credibilidad a la sociedad donde se ubican las instituciones y en general a toda la sociedad de un pueblo o un país, o sea que el liderazgo que se ejerza debe tener repercusiones positivas en todo el ámbito educativo.*

**Análisis del cuestionario No 2 (Complemento) sobre liderazgo en la escuela primaria "Luis Pasteur"**

Comenzaré por resaltar que el director de esta escuela primaria no tiene una formación Administrativa que le permita conocer de manera teórica los aspectos importantes de la dirección así como su ejecución, por lo tanto a continuación analizo su concepto de Dirección si como las funciones que en esta realiza.

Para ello en necesario mencionar nuevamente el concepto de "dirección" citado en el capitulo número 2:

"Es la labor de conciliar intereses particulares y obtener los objetivos sociales, a través de los esfuerzos de la autoridad y de los integrantes de la organización" (Jiménez, 1982)

Para el director de la escuela "Luis Pasteur" la dirección: *es la importancia de conducir, guiar, liderear, llevar un camino fijado.*

Sin embargo debe tener establecidas y claras las metas y objetivos de la institución y entonces sí, conducir y guiar los intereses particulares y generales de los integrantes de la institución para cumplir y llegar a las metas establecidas.

En cuanto a sus funciones, especifica 2

c) Ofrecer un servicio educativo de calidad
d) Atender y dar diligencia a los documentos de las autoridades educativas

Sin embargo al pedir especificara sus funciones administrativas la primera actividad referida es*: Realizar todos los trámites correspondientes para las mejoras de la institución ante autoridades*

*educativas y civiles.* Mostrando su principal ocupación y prioridad ante su cargo directivo y si bien corresponde a su labor, deja con menos prioridad a la importancia de la calidad del servicio que se brinda en su institución.

De acuerdo a W.H. Newman citado en (Ciscar,1988) existen cinco funciones en la dirección.: Planeación, organización, coordinación/ integración de personal, dirección y control.

De acuerdo a estas 5 funciones el director de la escuela “Luis Pasteur” dedica mayor parte de su labor a Coordinar los recursos tanto financieros como personales y materiales , y coordinar al personal, dándole un 30% y a procesos mas esenciales para la labor directiva como Planeación Organización y Dirección, dedica un 20% y al control de dichas actividades solamente un 10%; lo que me permite argumentar que si bien se preocupa por la función y tareas a realizar de cada personal así como el reparto adecuado de bienes materiales y financieros, es de mayor importancia establecer los objetivos, métodos y procedimientos que se van a realizar a lo largo de su proyecto de trabajo escolar

Dirigir es parte fundamental de su función para que las cosas se realicen de acuerdo a lo establecido, así como mantener un control de los métodos, técnicas y los resultados previstos y de no ser así, poner en marcha alternativas o posibles soluciones que mejoren la situación y la hagan llegar a la meta.

Y si bien los lineamientos de la SEP así como los programas y quizá algunas formas de trabajo, deben seguir al pie de la letra, el director debe ser capaz de proponer alternativas de trabajo o posibles actividades que le den dinamismo a las actividades generales y cotidianas que tiene que realizar.

Este concepto de innovación según Newman debe estar presente a lo largo de toda la función directiva ya que puede ser una posible solución a alguna dificultad en cualquier etapa del proceso administrativo.

Lamentablemente no es el caso del director de la escuela primaria “Luis Pasteur” ya que por su respuesta en el cuestionario es fácil interpretar que sigue al pie de la letra lo previsto por la SEP argumentando que *no es su papel.*

Sin embargo en el prevalecen actitudes y características que como líder le ha permitido desarrollar en la interacción con todos los integrantes de la comunidad escolar. Algunas de las mencionadas son*: Tolerancia, apertura al dialogo, y todo aquello que facilite y armonice el desempeño adecuado del proceso educativo.* Esto en cuanto a las habilidades humanísticas se refiere según (Huerta, 2001) citado en el capitulo anterior.

Este ejercicio del liderazgo debe estar presente en todo momento y toda labor que realice en el proceso administrativo lo cual le permitirá mantener una comunicación en todas direcciones, motivar a sus integrantes, tener iniciativa y creatividad para proponer alternativas de trabajo, proyectos así como diferentes y posibles soluciones a cualquier conflicto que se le presente.

Todo esto siempre manteniendo una actitud de respeto y cordialidad para todos y cada uno de los integrantes de la comunidad escolar.

En la siguiente pregunta que es referida a las funciones administrativas establecidas en el manual de organización de la educación primaria, se enlistaron las 6 mencionadas , a las cuales se pidió que se especificaran algunas actividades de acuerdo a cada rubro, sin embargo las

respuestas no son muy especificas incluso algunos incisos no se respondieron, lo cual evidencia la ausencia de una formación administrativa que le permita hacer de su labor una actividad eficiente que de los resultados esperados en tiempo y forma.

De igual forma demuestra la falta de posibles estrategias aplicables al proceso administrativo, innovaciones para solucionar diferentes situaciones o crear nuevas actividades y compromiso por intervenir en todas las actividades de la institución.

Se continuó con preguntas acerca del liderazgo en el cual el director de la escuela “Luis Pasteur” menciona conocer el término desde hace aproximadamente 15 años argumentando que con la nueva propuesta de reforma, debe ejercer el liderazgo con las personas que interactúan en su institución.

Para él es importante alcanzar los propósitos de todos los planes y programas para lo cual es necesaria la aplicación del liderazgo, esto le ayudara a encausar al docente a desarrollar ciertas estrategias solicitadas en la actualidad que le permitirán mejorar los resultados en la institución.

Señala que para esto es necesario tener un conocimiento general y amplio del espacio que ocupa como líder del grupo de personas a su mando y así encausar a todos al fin común de una comunidad.

A continuación presento nuevamente el concepto de liderazgo que el director de la escuela primaria “Luis Pasteur” tiene:

*Dar a conocer los objetivos fijados y considerados por el líder para que las personas que están bajo su responsabilidad y mando las ejecuten en tiempo y forma como se solicite en el contexto educativo y se refleje en el egreso de la comunidad estudiantil.*

Y el concepto citado en el capitulo anterior es el siguiente:

“El arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y gupos para que alcancen determinados fines. Consiste fundamentalmente en que el individuo lider posea buenas capacidades verbales, intelectuales y sociales.” Citado en (Jimenez, 1982) Pfiffner y Presthus

De esta manera puedo interpretar que el director de la escuela primaria “Luis Pasteur” actua de manera autoritaria, fijando la labor de cada integrante de la institución, esto en el tiempo que el establecio y como el lo indicó, considero que esta actitud se contrapuntea con lo mencionado a lo largo de mi trabajo acerca del liderazgo en directores ya que debe llevar a cabo labores de motivacion, dinamismo etc. Que ayuden a un optimo trabajo colegiado que este a su vez permita alcanzar los objetivos de una manera dinamica, gustosa y de interes para todos los integrantes.

Ademas de esta actitud del director, se presenta una ambiente laboral que refleja cierta resistencia al cambio , conflictos laborales, diferencias personales, ausentismo por parte de los profesores y demas trabajadores de la institución, esto a su vez retrasa y modifica los resultados esperados a lo largo del proyecto de trabajo , sin embargo es por ello que hago breve enfasis en el liderazgo transformacional que es para mi el más significativo en los centros educativos ya que si el director escolar es capaz de ejercerlo, podrá modificar ciertas conductas que dificulten la labor en la institucion educativa y por consecuencia retrase o no llegue a las metas establecidas.

Con este tipo de liderazgo, conseguirá transformar la visión de todos los integrantes haciendolos tomar conciencia de la importancia de su labor así como crear en ellos un compromiso mas elevado con el servicio educativo que brindan.

Sin embargo el director de la escuela primaria “Luis Pasteur” no conoce el termino o concepto de “liderazgo transformacional” lo cual no le permite buscar métodos o estrategias alternativas que le ayuden a salir de su técnica tradicional y quizá con esto pueda obtener mayores o mejores resultados. Y un paso fundamental que argumenta tener como principio es una buena relacion con el personal pero sin rebasar la linea que lo distingue como autoridad.

De acuerdo a las preguntas antes mencionadas y el análisis realizado anteriormente sobre el aspecto del liderazgo en el director de la escuela primaria “Luis Pasteur”, a continuación menciono las conclusiones a las que pude llegar a lo largo de este trabajo.

## Conclusiones

A lo largo de este trabajo he mencionado la importancia del liderazgo en el trabajo de los directores de las escuelas primarias, en el inicio presente un contexto de referencia de lo general a lo particular enfatizando las reformas y nuevas exigencias a través de las cuales se han aumentado también las exigencias para los lideres educativos.

Posteriormente estudié la importancia del proceso administrativo con los conceptos y teorías clásicas y posteriormente en las instituciones educativas, esto, principalmente el aspecto de la dirección, se enunciaron las principales características y labores que la dirección requiere para cumplir los objetivos establecidos con la perfecta administración de los recursos humanos, financieros y materiales.

Se analizaron las fases del proceso directivo así como las dimensiones con las que el director debe cumplir no limitándose solamente a la administrativa referida a tramites escolares, sino también a las del proceso de planeación, control, etc. Con la ayuda de las tres principales habilidades con las que debe contar: habilidad técnica: procedimientos, reglamentos etc. Habilidad conceptual: planeación, organización, control, etc. Habilidad humanística: comunicación, motivación percepción etc.

Seguido de esto, dediqué un capitulo a la comprensión del liderazgo, analizando algunos de sus principales conceptos que posteriormente al ligarlos a la educación y analizar su teoría, me vi en la necesidad de realizar la técnica de entrevista a través del instrumento del cuestionario lo cual me permitió obtener datos específicos que en la hemerografia consultada y propia bibliografía no me fué posible adquirir además que

esta entrevista me permitió conocer la situación real de una institución educativa, sus necesidades, las preocupaciones y ocupaciones del representante de esta escuela primaria, sin embargo esta entrevista y el aspecto documental revisado anteriormente me permiten señalar lo siguiente respecto a la noción del liderazgo en el director de la escuela primaria “Luis Pasteur”:

a) No cuenta con una formación administrativa que le permita dirigir adecuadamente la institución, esto de acuerdo a los procedimientos y técnicas establecidas dentro del proceso administrativo, ni tampoco al ser ascendido a dicho puesto el director es actualizado mediante cursos especiales. Por lo cual los resultados no son quizá los óptimos ya que por ende su planeación, organización, control dirección e innovación no son los adecuados.
b) Solamente cumple con dos de los tres tipos de habilidades que debe desarrollar un Director Escolar, según (Huerta, 2001): Habilidad técnica y humana, pero carece de la habilidad conceptual.
c) No se siente con la capacidad de desarrollar nuevas estrategias y/o habilidades que pueda aplicar a diferentes conflictos o tareas a realizar, demostrando que no es capaz de ser un líder.
d) Además de no tener un concepto claro de liderazgo lo confunde con un autoritarismo sobre los profesores que integran la institución pidiendo ejecutar los lineamientos en tiempo y forma sin tener en cuenta la situación y/o características que rodean la situación.
e) Sin embargo en ocasiones su habilidad humana resalta motivando y dando confianza a los profesores mejorando su labor.

Concluyendo que el liderazgo es parte primordial para dirigir una institución educativa, ya que es sumamente importante las relaciones humanas dentro del ambiente laboral, la motivación y reconocimiento para un óptimo desarrollo personal.

De igual forma es importante no dejar la labor del director en simples cumplimientos de papeleo o actividades que se vuelven tradicionales año con año, es indispensable que se vayan aplicando diferentes estrategias que propuestas por el director y discutidas por los integrantes del centro escolar, puedan ser aplicadas para la obtención de mayores y mejores resultados a los previstos o establecidos.

En cuanto a la revisión hemerografica pude percatarme que el termino liderazgo está ligado a la educación básica en México a partir y solo formalmente en el Programa Escuelas de Calidad. Dicho programa ha detectado “condiciones poco propicias para el desarrollo de un liderazgo efectivo de los directores, supervisores y jefes de sector” (PEC, 2009) lo cual “es un obstáculo para el logro educativo”(PEC, 2009). Es por ello que con dicho programa se ha puesto mayor énfasis en el ejercicio del liderazgo en comparación con las escuelas primarias que no están incorporadas al Programa Escuelas de Calidad.

Este ejercicio de liderazgo ha traído mejores y resultados para las escuelas incorporadas, en cuanto a su administración entre otros aspectos se refiere porque: “los directores de las escuelas beneficiadas ejercen liderazgos más democráticos y con mayor capacidad para rendir cuentas y enfatizar aspectos académicos.”

En cuanto a la relación de la Administración Educativa con el ejercicio del liderazgo de los directores de escuelas públicas primarias de México, considero que es en la actualidad una herramienta y característica necesaria para la administración de una institución, ya no debe quedar a manera de propuesta, deben aplicarse los lineamientos que garanticen en cada líder educativo una formación, visión y constante actualización administrativa, ya que sea el tamaño y población de cualquier institución, la administración es imprescindible en el funcionamiento de cada una de ellas.

El cumplimiento de todas y cada una de las funciones del proceso administrativo debe estar acompañada de un estilo de dirección flexible y participativo en donde el director es el eje central de la comunidad escolar sin embargo, solo no podrá cumplir con las metas, debe integrar y motivar a todos y cada uno de los profesores, alumnos y padres de familia, que como miembros activos de la institución son los receptores de las decisiones tomadas y los cambios aplicados a la institución.
Esta influencia, motivación, y capacidad de modificar ciertas conductas y/o actividades de los miembros en los momentos adecuados, es una parte que el liderazgo permite realizar.

En la actualidad los administradores educativos no tenemos un campo laboral establecido, ya que los encargados de llevar la administración de las instituciones educativas son propios directores que tienen cierto número de años en el sistema educativo, y pese a que no cuentan con la formación administrativa necesaria, ocupan estos puestos, y con esto no pretendo argumentar que el puesto inmediato de un administrador educativo sea el de Director pero si debería de ser puesto a prueba y si su capacidad, herramientas y técnicas lo avalan, no veo la objeción.

El administrador educativo, además con una formación de líder tiene el reto y encomienda de poner al servicio del alumno así como del maestro todos los recursos disponibles que a su vez a través de procesos o metodologías diseñadas, proporcione mejores experiencias de aprendizaje para los alumnos así como brindarles la posibilidad de una mayor satisfacción personal y profesional para los docentes, garantizando así el desarrollo de la institución educativa.

Esto siempre debe llevarse de la mano con una buena comunicación, un trato de respeto y compañerismo, esto es un buen ejercicio de liderazgo que le permita mantener una línea de autoridad pero, a la cual le tengan estrecha confianza para referir cualquier problema personal o laboral, de igual manera esto le permitirá al director poder acercarse con facilidad a comunicarles cualquier actividad y/o sugerencia buscando siempre la mejora y desarrollo de la institución.

Como profesionales de la educación, no debemos limitarnos a reproducir las prácticas administrativas tradicionales y generales de la administración pública, debemos proponer estrategias de organización, comunicación, control y dirección que nos den la pauta para ser los ejes centrales en el funcionamiento óptimo de una institución educativa, esto sin olvidar que todos con una personalidad y formación de líder que nos permita ejercer el cargo administrativo pese a la ausencia de años de experiencia como docentes.

**Bibliografía:**


1. ÁLVAREZ de Mon pan de Soralvee, Santiago. (2001). El mito del líder. PEARSON EDUCACIÓN, España.
2. ÁLVAREZ, Manuel. El Liderazgo de la Calidad Total. Ed. Escuela Española. España. 1998.
3. BARNES, Tony, Como lograr un Liderazgo Exitoso, Colombia. Ed Mc Graw Hill.1997. 151pp
4. BORRELL y CHAVARRIA, 2001. La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de centros docentes. Ed. Cisspraxis, Barcelona.
5. CANTON, Isabel. La Implantación de la Calidad en los Centros Educativos. Ed. CCS. Madrid. 2001
6. CASARES A. David. "Liderazgo: capacidades para dirigir". Fondo de Cultura Económica, México 1992. 132pp.
7. CERVANTES Galván, Edilberto. Una Cultura de Calidad en la Escuela. Ed. Castillo. México. 1998.
8. CAVASSA Ramírez Cesar, (2008) La Gestión Administrativa en las instituciones Educativas, México: Noriega Editores.
9. CISCAR y Uria. Organización Escolar y Acción Directiva. 1998. Segunda Edición Actualizada. Narcea S.A. de Ediciones. Madrid.
10. ELIZONDO Huerta Aurora, (2001), "La Nueva Escuela, I Dirección, liderazgo y gestión escolar, México: Paidós.
11. ELIZONDO Huerta Aurora, (2001), "La Nueva Escuela, II Dirección, liderazgo y gestión escolar", México: Paidós.
12. GALGANO, Alberto. (1995). Los 7 instrumentos de la calidad total. Díaz de Santos, Madrid.

13. GÁMEZ Jiménez Luis, Organización de la Escuela Primaria Mexicana,. Editorial Patria México 1983.
14. GARCÍA Requena, Filomena. Organización Escolar y Gestión de los Centros Educativos. Ed. Aljibe. Málaga.1995
15. GENTO Palacios, Samuel. Instituciones Educativas para la Calidad Total. Ed. La Muralla. Madrid. 1996
16. HERNÁNDEZ Fabián Alberto, (2002), Guía del Director Escolar, México: Instituto estatal de Educación Pública de Oaxaca
17. JURAN, J.M: Juran y el Liderazgo para la Calidad. México, Ed. Diaz Santos, S:A.1990. 363pp
18. LEITHWOOD, K. 1994. Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de Educación, 304.
19. LEITHWOOD, K. 2004. El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de Políticas transaccionales. ICE Deusto, Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros educativos, 233-245.
20. LÓPEZ YÁÑEZ, SÁNCHEZ MORENO, 1995, MURILLO ESTEPA, LAVIÉ MARTÍNEZ, ALTOPIEDI. Dirección de centros educativos. Ed. Síntesis, Madrid.
21. MELIACHI y Velasco, La Modernización como base para el mejoramiento de la calidad de la educación nacional, editorial, SEP-UPN, México 1988.
22. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA. Escuelas y Calidad de la enseñanza. Ed. Piados. Madrid. 1991.
23. NAMO de Mello Giomar. "Nuevas propuestas para la gestión educativa". SEP, Biblioteca del Normalista, México 1998. 187 pp.

24. NORMA MEXICANA IMNC. Sistemas de gestión de la calidad- directrices para la aplicación de la norma NMX- CC-9001-IMNC- 2000 en educación

*25.* PERE Márquez Graells, (2005) "*Sobre Calidad en Educación."*

*26.* PÉREZ Guardado Miguel Ángel, (2001), "Desarrollo de Habilidades del Personal Directivo en Instituciones Educativas", México: Trillas.

27. PÉREZ Juste, Ramón. Hacia una Educación de Calidad. Ed. Narcea. España. 2000

28. PÉREZ Juste., López Rupérez., Peralta., Anuncio., (2001), Hacia una Educación de Calidad, Gestión, Instrumentos y Evaluación. España: Narcea

29. Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006

30. Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012

31. REYNOLDS, D., Bollen ,R ., Creemers, B., Hopkins, D., Stoll, L., & Lagerweij, N. (1996). Las escuelas eficaces claves para mejorar la enseñanza. España: AULA XXI Santillana.

32. RODRÍGUEZ Flores, María E. Función directiva escolar, Guía de Autoperfeccionamiento, Ediciones Castillo, México 1998.

33. RODRÍGUEZ, e. (1998). Liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas. El Manual Moderno, México.

34. S.E.P, Ley Federal de Educación. noviembre 1973, Art. 2

35. S.E.P, Manual de organización de la escuela de Educación Primaria México 1980.

36. S.E.P. Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica, México 1995.

37. SANDER, B., Gestión democrática y calidad de educación: identidad cultural y equidad. Ed. Troquel ,

38. SCHMELKES Sylvia, Hacia una mejor Calidad de nuestras Escuelas, SEP, México 1992.
39. SCHMELKES Sylvia, La Calidad en la Educación Primaria, Edit. Fondo de Cultura Económica, México 1996.
40. Secretaria de Educación Pública, (2002). La Calidad de la Educación en México: Perspectivas, análisis y evaluación. México: Miguel Ángel Porrúa Editores.
41. UDAONDO DURÁN, Miguel. (1992). Gestión de calidad. Díaz de Santos, Madrid.
42. URIARTE K., OJEDA A, 1993. Gestión a medida de las comunidades, tomo cuatro, dirección evaluación, Ed. Bruño. Madrid.
43. VROOM, V.H. y Jago, A. G. El Nuevo Liderazgo, dirección de la participación en las organizaciones. Madrid, Ed Díaz Santos.1990

KOONTZ HAROLD, Administración, una perspectiva global, Editorial Mc. Graw Hill, 11ª edición, México 1998

***Hemerografia***

1. "Testimonios" educare,(2003) , vol. 1, No 2, (p.50-51)
2. "Testimonios" Guerrero, educare, (2003), vol. 1, No. 3 (p. 25-27)
3. "Testimonios" Tabasco, educare, (2002), vol. 1, No 1, (p.35-36)
4. Bonal Xavier, (2002), "Globalización y política educativa: un análisis crítico de la agenda del Banco Mundial para América Latina", *Revista Mexicana de investigación educativa,* vol. 64, n. 3, pp. 3-35.

5. CAMPOS López Rodolfo, "liderazgo académico" una experiencia de aprendizaje, (2002), Educare, Vol. 1, No 1 (p. 56-58)
6. MAUREIRA Oscar, (2004), "El Liderazgo factor de Eficacia Escolar, hacia un modelo causal", *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación,* Vol. 2, No. 1,
7. GONZÁLEZ Levet Sergio,(2002), "vamos a echarle ganas", Educare, vol.1, No.1, p. 46-50.
8. VÁZQUEZ Chagoyán Ricardo,(2005). "Las reformas educativas, más de cuatro décadas de fracasos." *Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres, Volumen V, número especial (1).*
9. ZORRILLA Fierro Margarita, Pérez Martínez Guadalupe (2006), "Los directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México", *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación,* Vol. 4, No. 4e.

Webgrafia

http://www.seccion56snte.com/documentos/leygeneraldeeducacion.pdf

http://www.rieoei.org/pol_edu7.htm

# Anexo

**Cuestionario No. 2**

Cabe destacar que las últimas preguntas, no fueron respondidas con el argumento de la falta de tiempo.

**¿Cuál es su puesto en la institución educativa?**

Director Escolar

**¿Cuál es su formación profesional?**

Lic. En Educación Media. Especialidad en Ciencias Naturales

**¿Cuántos años lleva de ejercerla?**

25 años

. **¿Tiene otra ocupación además de la mencionada?¿Cuál?**

No

**¿De qué manera adquirió este puesto?**

Mediante una solicitud ingresada a l gobierno

**Para usted, ¿qué significado le daría al termino "Dirección"?**

Es la importancia de conducir, guiar, liderear, llevar un camino fijado etc.

**¿Cuáles son las funciones de un director escolar?**

Ser un líder académico en busca de ofrecer un servicio educativo de calidad, atender y dar diligencia a los documentos e las autoridades

educativas solicita en cuanto a los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

**¿Podría especificar las tareas administrativas que lleva a cabo en la institución?**

4. Realizar todos los trámites correspondientes para las mejoras de la institución ante autoridades educativas y civiles.
5. Vigilar que el servicio que se presta sea el adecuado y de calidad
6. Que el proceso técnico pedagógico sea el adecuado por parte del personal docente.

**De las siguientes funciones, ¿podría mencionar que porcentaje le dedica a cada una?**

**f) Planeación -** 20%
**g) Organización -** 20%
**h) Coordinar / Integración de personal** - 30%
i) **Dirección -** 20%
**j) Controlar -** 10%

**A lo largo de su experiencia como director escolar, ¿A propuesto nuevas formas de trabajo, organización, etc.?**

Creo que se ha tratado de conducir el trabajo en lo que corresponde a cada actor educativo el implementar nuevas formas no es mi papel por el momento; si realizar ajustes conforme a lo ya diseñado.

**¿Durante su labor como director que habilidades aplica o ha tenido que desarrollar para el cumplimiento de los objetivos de la institución?**

La tolerancia, apertura al dialogo, el desarrollo y aplicación de competencias y todo aquello que facilite y armonice el desempeño adecuado del proceso educativo.

**De acuerdo a las funciones mencionadas en el manual de organización de escuelas de educación primaria ¿podría especificar algunas actividades que realiza?**

**g) En materia de planeación**

Elaborar el PETE (Plan Estratégico de Transformación Educativa) es donde se propone el ejercicio durante todo el ciclo escolar en todos los ámbitos educativos.

**h) En materia de recursos humanos**

Se planea estratégicamente junto con la asociación de padres de familia en cuanto a las necesidades que se requieran en la institución en todos los sentidos educativos y materiales generales de la institución.

**i) En materia de recursos materiales**

Se trata de escuchar y resolver las necesidades que presentan los profesores de la institución en cuanto a sus necesidades de materiales para hacer eficiente el proceso educativo.

**j) En materia de recursos financieros**

Este es controlado por la asociación de padres de familia.

**k) En materia de control escolar**

Sin comentarios

**l) En materia de extensión educativa**

Sin comentarios

**¿En los últimos años se maneja el término "liderazgo", conoce usted el concepto?**

Si

**¿Desde cuándo lo ha escuchado?**

Lo conozco desde aproximadamente 15 años

**¿Considera que aplica el término a su labor?**

Con la nueva propuesta de la reforma educativa y lo que se persiguen alcanzar debe uno ejercer liderazgo con las personas que interactuar en la institución.

**¿Considera necesaria la aplicación del término para una mejora en los resultados de su institución?**

Es fundamental para alcanzar los propósitos de todos los planes y programas de la curricula actual de la educación básica ya que requiere un liderazgo para ayudara a encausar al docente que se le dificulta en desarrollar las estrategias solicitadas en la actualidad.

**¿Qué características y/o habilidades considera que debería tener un líder?**

Conocimiento general y amplio del espacio que ocupa como líder del grupo de personas a su mando para poder encausar a todos al fin común de una comunidad.

**¿Podría dar el concepto que usted tiene de liderazgo?**

Dar a conocer los objetivos fijados y considerados por el líder para que las personas que están bajo su responsabilidad y mando las ejecuten en tiempo y forma como se solicite en el contexto educativo y se refleje en el egreso de la comunidad estudiantil.

**¿Conoce el término liderazgo transformacional?**

No del todo, sin embargo creo se refiere al cambio que se presenta en un centro de trabajo

**¿Realiza algún tipo de motivación o estimulación para el personal que dirige?**

Si, Reconocimientos en ceremonias por participaciones, menciones o felicitaciones en reuniones etc.

**¿Considera que el liderazgo repercute en los resultados obtenidos en la educación básica? ¿De qué manera?**

Si