



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

A1. POLÍTICAS EDUCATIVAS, PROYECTOS
INSTITUCIONALES Y GESTIÓN.

CA. PROFESIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN ACADÉMICA.

El liderazgo y las tareas del Director en la Escuela Primaria "Cuahilama", 2009-2010.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A N:

**Nayeli Trejo Hernández
Elida Adriana Vázquez Hernández
Dolores Liliana Vereza Sánchez**

Directora de Tesis: Maestra Clara Martha González García

Septiembre 2010

Agradecimientos

Por el tiempo que les quite, por los espacios que no compartimos, porque sé que mi esfuerzo es su esfuerzo, porque a pesar de las ausencias ahora podremos disfrutar juntos la meta que no es solo mía sino que ha sido de todos y para todos con mucho amor.

Agradezco a Dios por darme la dicha de concluir una meta más en mi vida.

Agradezco a mi Directora de tesis; Maestra Clara Martha González García por motivarme y ayudarme a concluir este proyecto, gracias por llevarme siempre de la mano.

Con todo mi cariño y amor a mis padres, les agradezco por darme la fe que necesitaba y esa voluntad suya de hacer que las cosas sucedan, aún cuando parezcan imposibles; gracias por haberme educado siempre con el ejemplo, por el amor, dulzura, fortaleza, tiempo y sabios consejos que me han guiado por el buen camino, siempre les estaré agradecida. Los AMO.

A mis hermanas por todos los consejos y ánimo que me han brindado, gracias por ayudarme a lidiar con cualquier obstáculo, las quiero mucho. Gracias por el cariño que me brindan sin esperar nada a cambio.

Para Myryam y Alejandra.

A Alfonso mi gran amor que llegó en una etapa de mi vida importante, que con su amor ha logrado en mí salir adelante, gracias por estar junto a mi cuando te he necesitado, gracias por tu comprensión, dulzura y amor.

A mis amigos (as), y tantos mas, con quienes en algún momento he compartido parte de mi vida y con ello experiencias inolvidables o un salón de clases, gracias pues pude aprender un poco de cada uno y ser mejor, este logro lo comparto con todos ustedes. Los quiero.

A Adriana y Liliana gracias por su amistad y por todos los buenos momentos que pasamos y seguimos pasando. Equipo único, las quiero.

Gracias a todos por ayudarme a cumplir esta gran meta.

Nayeli Trejo Hernández.

"Porque Jehova da la sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia".

Gracias Señor mi Dios por darme hoy y siempre el triunfo el poder y la victoria.

A mi madre Araceli, a quien admiro su fortaleza y perseverancia, por ti soy.

A mi padre Salatiel a quien amo y respeto.

A mis hermanos Citlali, Uriel y Gilberto, por su compañía y paciencia.

A Liliana y Nayeli por su invaluable amistad y demostrar el compromiso que nos permitió concluir.

Elida Adriana Vázquez Hernández

Primeramente a Dios por el don de la vida.

Por prestarme a mis padres y hermanos de quienes he recibido amor, apoyo y comprensión, a ellos toda mi gratitud.

Liliana Vereza Sánchez

Índice

Introducción.....	1
Capitulo I. Principales problemas de la Dirección Escolar y las tareas del Director.....	8
1.1. La problemática de la Dirección Escolar en México.....	8
1.2. El papel del Director Educativo.....	16
1.3. Funciones del Director Escolar.....	18
1.4. La Administración.....	31
Capítulo II. Conceptos, Teorías y Estilos de liderazgo.....	36
2.1. Concepto de Líder.....	36
2.2. Teorías del Liderazgo.....	38

2.3. Estilos de liderazgo.....	43
2.4. El papel del líder en las instituciones escolares.....	49
2.5. Concepto de Director.....	50
2.6. Concepto de Administración Educativa.....	52
Capítulo III. Investigación de campo.....	56
3.1. Características de la Escuela Primaria "Cuahilama".....	56
3.2. Análisis de los Resultados obtenidos en la investigación de campo de la Escuela Primaria "Cuahilama".....	60
3.2.1 Interpretación descriptiva y gráfica del cuestionario para docentes.....	61
3.2.2 Interpretación descriptiva y gráfica del cuestionario aplicado a los alumnos de sexto grado, grupos "A" y "B".....	72

3.3 Reflexiones para mejorar la imagen de la Directora en la Escuela Primaria "Cuahilama".....	82
3.4 Sugerencias específicas para el ejercicio del liderazgo por la Directora de la Escuela Primaria "Cuahilama".....	95
Conclusiones.....	105
Bibliografía.....	109
Anexos.....	114

Índice de cuadros

Cuadro no. 1	Características del Directivo encargado del centro escolar.....	14
Cuadro no. 2	Funciones a realizar en cada etapa de la Administración.....	34
Cuadro no. 3	Características específicas de las tres teorías de liderazgo mencionados por Weber.....	43
Cuadro no. 4	Marco de trabajo de la aptitud emocional.....	90
Diagrama no. 1	Organigrama de la Escuela Primaria "Cuahilama".....	57
Tabla no. 1	Distribución de los alumnos por grupo en la Escuela Primaria "Cuahilama".....	58

Introducción.

El título de Director se aplica a quienes administran, esto es, a quienes implementan las etapas que comprende la administración como planear, organizar, dirigir, supervisar y evaluar, es decir, "...ejercen una determinada autoridad, un determinado poder de decisión en un campo o en un servicio y sobre un personal determinado" (Mialaret, 2000, p. 147). Un Director de una escuela de educación primaria oficial es aquella "...persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos" (SEP, 1982, p. 2).

Por las responsabilidades que debe enfrentar el Director, es necesario que éste posea la capacidad del liderazgo, por medio de la cual pueda "...influir en la conducta de los miembros para lograr en forma óptima los objetivos educativos planteados, dicha influencia la realiza mediante la aplicación de su capacidad, eficacia, eficiencia para promover, persuadir o convencer al personal docente y administrativo a su cargo, para que realice su trabajo con mayor compromiso e intensidad y aplique el desarrollo de su conocimiento y experiencia" (SEP, 1987, p. 5).

El interés que nos ha motivado a trabajar sobre el tema del liderazgo es hacer evidente cuál es el tipo de éste y las funciones administrativas a cargo de la Directora de la Escuela Primaria "Cuahilama", durante el ciclo escolar 2009-2010, para observar las ventajas y desventajas que se presentan cuando una persona ocupa un cargo administrativo y tiene una formación docente. Enfatizar en el problema que conlleva que la Directora no tiene una formación de administrador educativo, será responsable de las fallas y logros en relación con la toma de decisiones sustentadas éstas en la correcta ejecución de las funciones administrativas, es decir, se pretende aclarar y analizar si es suficiente ser un maestro normalista para estar al frente en un puesto

directivo o si el cargo demanda precisamente una formación específica en administración educativa o tal vez la fusión de ambos.

Es importante identificar de qué manera impacta el liderazgo ejercido por la Directora de la institución, asimismo identificar qué tipo de liderazgo (carismático, tradicional, liberal, formal, informal, proactivo, etc.) aplica, así también analizar las consecuencias y puntos de vista resultado de dicho ejercicio del liderazgo para hacer las sugerencias pertinentes que permitan un desempeño eficaz y eficiente en su labor. Dicha investigación beneficiará tanto a los docentes como a los alumnos y al directivo, pues ellos son quienes integran la comunidad escolar de esa institución. Asimismo, esta investigación pretende difundir la licenciatura en Administración Educativa que se imparte en la Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco, ya que en el campo de la educación estos egresados no son identificados como los profesionales que cubren con el perfil para ocupar un cargo directivo.

El Director es quien lleva a cabo la administración, a través de las siguientes funciones: la planeación, la organización educativa, el control de la dirección, la gestión de los recursos materiales, humanos, técnicos y materiales, asimismo la supervisión y la evaluación, todo esto para poder tener éxito en su tarea. Su liderazgo deberá colaborar para lograr una eficiente orientación en las actividades de los demás miembros del entorno escolar y social, creando así un ambiente propicio para que se lleven a cabo las tareas asignadas. De ahí que el liderazgo debe ser firme, estable y con un sentido claro, ser participativo, académico, es decir, el líder tiene que ser un educador, tiene que estar enterado de lo que ocurren en las aulas y de lo que hacen los profesores, tiene que estar al tanto del apoyo que necesitan los docentes y de la situación escolar en general. La situación problemática se manifiesta cuando el Director, al realizar sus funciones, no ha podido desarrollar su capacidad para el liderazgo y para ejercer la administración, esto es, "...implantar el conjunto de actividades dirigidas al aprovechamiento de todos los recursos de manera eficiente y

eficaz, con el propósito de alcanzar los objetivos y las metas de la organización con otras personas y por medio de ellas” (Mialaret, 2000, p. 20).

Ello es un resultado lógico si se comprende que el Director había estado fungiendo como un “...mero operador de la labor educativa y llega a la función directiva básicamente por derecho escalafonario, donde la antigüedad como profesor frente a grupo y la preparación académica tiene mucho peso, pero donde no existe una formación administrativa” (Juárez, 2006, p. 6). Cuando el Director toma la posesión de su cargo, aplica su experiencia, criterio y juicio, lo cual ocasiona disparidades enormes entre el modo de gestionar la institución, porque dicha gestión se lleva a cabo con el estilo de cada cual, las disparidades son entonces consecuencia de la incapacidad y “...desconocimiento administrativo o la mezcla de las actividades académico-administrativas a la par, que descontrolan el desempeño de las actividades del director” (Juárez, 2006, p. 6).

El problema surge cuando quienes son docentes llegan a ocupar un cargo directivo, sin haber tenido un previo conocimiento y/o formación en administración educativa, lo que provoca, la mayoría de las veces, una mala administración, esto es, no se aplican las herramientas que propone la administración, siendo ésta la base para el buen funcionamiento de la institución y, por ende, no se ejerce el liderazgo, elemento fundamental que la responsabilidad y profesión demanda. Por todo lo anterior es que en esta investigación se pretenden identificar las funciones administrativas que realiza la Directora de la Escuela Primaria “Cuahilama”, así como el tipo de liderazgo que ella ejerce, pues esta persona cuenta con la formación administrativa pero carece de experiencia en el puesto de Directiva Escolar.

El **objetivo general** planteado para esta investigación es la descripción y análisis del tipo de liderazgo que la Directiva ejerce, así como de las funciones administrativas que realiza en la Escuela Primaria “Cuahilama” con clave 51-2597-268-39-X-024,

ubicada en el Jardín Lázaro Cárdenas S/N, Col. Pueblo de Santa Cruz Acalpixca, Delegación Xochimilco, CP 16500, en México, D.F., durante el ciclo escolar 2009-2010, buscando identificar las fortalezas y debilidades en su gestión, con el objetivo de generar sugerencias para su mejora, sustentadas en la teoría administrativa, así como en las herramientas que la misma nos ofrece para una adecuada gestión.

Los **objetivos específicos** que se pretenden alcanzar es este trabajo son los siguientes:

1. Describir las teorías que sustentan el ejercicio del liderazgo.
2. Describir las características específicas de la Institución Educativa, objeto de esta investigación.
3. Evaluar las opiniones de los profesores y alumnos acerca del ejercicio del liderazgo de la Directora, que permitirán demostrar si efectivamente la comunidad educativa reconoce a la directiva como su líder.
4. Analizar la información obtenida en campo, a través de la aplicación del instrumento (cuestionario) aplicado a los alumnos y los docentes que integran la comunidad educativa de la Escuela Primaria "Cuahilama".
5. Elaborar las conclusiones obtenidas del análisis mencionado en el punto anterior.
6. Elaborar las sugerencias pertinentes que puedan mejorar la gestión y el ejercicio del liderazgo por parte de la Directiva de la Institución Educativa mencionada.

La **pregunta de investigación** a la que se dará respuesta es la siguiente: ¿cuáles serían las sugerencias pertinentes para coadyuvar en el ejercicio del liderazgo de la Directora de la Escuela Primaria "Cuahilama", objeto de este estudio, asimismo para la implementación de una adecuada gestión por parte de dicha Directiva?

Para esta investigación se realizará una recopilación de datos obtenidos entre otras fuentes, a través de la entrevista realizada a la Directora de la Institución Escolar (IE) mencionada, con relación al ejercicio de su liderazgo y la gestión de las actividades necesarias para el logro de los objetivos planteados en el ciclo escolar 2009-2010 y de la aplicación del instrumento que nos permitirá conocer la percepción de los profesores y los alumnos, para posteriormente analizar la información recogida que permita elaborar un informe de dichos resultados y por último generar las sugerencias pertinentes al caso, sustentadas por el enfoque administrativo retomado para este caso.

Se llevará a cabo la aplicación de la entrevista a la Directora y la aplicación de cuestionarios a docentes y alumnos que integran la comunidad escolar de esta institución, lo que nos va a permitir conocer su apreciación del proceder de la Directora en relación a la gestión que se realiza, esta investigación abarcará el periodo escolar 2009-2010. Este estudio se considera como descriptivo, el cual va a decirnos cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno, en este caso es el ejercicio del liderazgo y la problemática que lo delimita. Los estudios descriptivos buscan "...especificar las propiedades y las características de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar" (Danhke, 1989, cit. en Hernández y cols., 2006, p. 117).

Se considera que desde el punto de vista científico, describir (medir) es recolectar datos (información), por lo tanto en un estudio descriptivo "...se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas, para así describir lo que se investiga" (Hernández y cols. 2006, p. 118). El valor de este tipo de estudio se centra en recolectar datos que muestren un evento, una comunidad, un fenómeno, hecho, contexto o situación que ocurre. Es necesario especificar quiénes deben estar incluidos en la medición o recolección o qué contexto, hecho, ambiente, comunidad o equivalente habrá de describirse.

Para definir los diversos conceptos teóricos que se contemplan en este trabajo, se realizará una investigación documental acerca de los enfoques teóricos que sustentan el ejercicio del liderazgo; también se llevará a cabo trabajo de campo relacionado con la aplicación de cuestionarios y entrevistas a los docentes y la Directiva. Asimismo, se realizarán las observaciones y verificaciones pertinentes, para fortalecer y sustentar las conclusiones, como en cualquier proceso de investigación antes de establecer los objetivos y de planear el desarrollo, es imprescindible una exploración teórica en los aspectos a investigar.

Para lograr ese conocimiento teórico se acudirá a fuentes primarias, secundarias y a investigaciones realizadas sobre el tema. Rojas (2000, pp. 333 – 340) considera que el análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada.

Así, en el primer capítulo se hace mención de los principales problemas a los que se enfrenta la Dirección Escolar, así también se describen y analizan el rol, las funciones y tareas del Director escolar, también se detallan las características de la Administración Educativa.

En el segundo capítulo se caracteriza el concepto del líder y se analizan las diversas teorías del liderazgo; se caracteriza el rol del líder en las instituciones educativas y del Director escolar, asimismo se describen las características de la Administración Educativa.

En el tercer capítulo se describen las características de la institución educativa, objeto de estudio, esto es, la Escuela Primaria "Cuahilama"; asimismo se describen, analizan e interpretan los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevista a la Directiva y

de los cuestionarios a los docentes y a los alumnos de sexto grado. Dicho análisis se presenta en una interpretación descriptiva y gráfica; posteriormente se presentan las reflexiones, las cuales pretenden mejorar la imagen de la Directora ante los docentes y los alumnos de sexto grado y por último se incluyen las sugerencias específicas para el ejercicio del liderazgo por parte de la misma. Asimismo, se incluyen las conclusiones obtenidas a partir de la elaboración de esta investigación.

Capítulo I. Principales problemas de la dirección escolar y las tareas del Director.

1.1. La problemática de la Dirección Escolar en México.

Un problema significativo que se detecta en el ejercicio de la Dirección Escolar en las Escuelas Primarias es que los Directores no tengan la formación necesaria para desempeñar su cargo, lo que conlleva a un sin número de inconvenientes, debido a que no se ejerce la Administración Escolar, que le permita al Directivo realizar efectivamente sus tareas administrativas, incidiendo en la operación del centro escolar, esto es, afecta a todo lo que involucra la escuela como: el desempeño de las actividades de los docentes y la formación de los alumnos. En América Latina, el "...problema de la ineficiencia administrativa en los sistemas escolares es algo común, los sistemas centralizados han significado que los Directores de las escuelas de régimen público (en contraste con los de colegios privados) tengan pocas posibilidades de manejar sus establecimientos en forma efectiva mediante la definición de presupuestos, la adaptación de insumos educativos a las condiciones locales y la selección de profesores" (Juárez, 2000, p. 12).

La falta de un ejercicio eficiente de la administración en las escuelas es un problema que ocupa a los países latinoamericanos, es común la problemática que surge de la necesidad de que el Directivo escolar se desempeñe como un líder en su entorno. El Director es un actor fundamental, que determina el avance del centro escolar. Es frecuente encontrar problemas en una escuela que está a cargo de un Director carente de formación administrativa, "...el estilo directivo escolar que se ha venido usando en la educación es un estilo centralista, de arriba a abajo, donde la función del director se limita a instrumentar las circulares o memorandos que le son enviados de las oficinas centrales de la Secretaría de Educación Pública (SEP), ...con muy bajo margen de decisión, ello aunado a la poca preparación que para ejercer dicho cargo

reciben, lo que ocasiona ineficiencia en la administración de los planteles escolares; ...es obvio que el directivo, preparado para un esquema centralista, hacia el interior de la escuela, al verse enfrentado al cambio de paradigma administrativo en la gestión educativa, debe adecuar su actuación o se verá rebasado por la dinámica organizacional de la escuela como ente administrativo” (Juárez, 2000, p. 13).

Los directivos en la educación de México, carecen de formación administrativa, esto es, se denota la ausencia de un Programa en Formación Administrativa para el directivo escolar. Esta situación ha producido una serie de disfunciones en el sistema educativo, ya que se han presentado grandes deficiencias en su ejercicio, esto debido a que dicho ejercicio se sustenta en la experiencia previa como profesor adquirida en un sistema cerrado, centralista y autoritario, mismo que se ve de pronto enfrentado a una nueva situación que no podrá manejar con el esquema anterior tradicionalista, dónde él es el único que puede llevar a cabo las actividades asignadas a la institución escolar a su cargo. El papel del directivo escolar debe cambiar, pues él sólo había estado fungiendo como un ejecutor de la práctica educativa, sin participación en la planeación, operación y medición de los resultados obtenidos en su plantel. Por lo que es necesario que el director se posicione en su puesto como máxima autoridad dentro de la escuela y comience a realizar e involucrarse en sus actividades a desempeñar.

Generalmente el directivo escolar llega a su puesto por un derecho escalafonario o por oferta, sus conocimientos son pedagógicos, tiene una gran experiencia como docente frente a grupo pero carece de una formación administrativa, entonces el directivo comienza a administrar su plantel bajo su juicio, lo dirige bajo su modo personal pero no aplica los principios, las fases y las herramientas administrativas a su disposición. Es evidente que el ejercicio administrativo que realizan los directivos en el campo educativo, permeado por su experiencia laboral frente a grupo y sus buenas intenciones no es la mejor herramienta para administrar la educación, ni para

solventar los retos a los que se enfrenta el director como líder. Por lo que es necesario considerar como requisito imprescindible, para quien cubrirá el cargo de director, que además de contar con experiencia docente, tenga una preparación específica como administrador educativo; se considera que ...si existe una formación y desarrollo adecuado de los directivos, se podrán tener escuelas técnicamente administradas, con mayor oportunidad de aprovechar sus recursos, en aras de un mejoramiento general del sistema, gestado desde la base y si el hecho de desarrollar a los futuros directivos tiene un costo será menor al que se da por el hecho de desperdiciar recursos, a causa de la incompetencia o subdesarrollo de los directivos” (Chruden y col., 1977, p. 8).

Por lo tanto si el director lleva a cabo una mala administración, esto afectará directamente a los alumnos, porque son ellos el principal producto que genera y transforma la escuela. Los alumnos son la razón de ser de la institución, su estancia, su trayecto y egreso de la escuela dependen en gran parte de cómo se administre a la institución y a los profesores, quienes transmiten los conocimientos, pero que además son el ejemplo a seguir para los alumnos, al respecto se puede comentar que si no tienen una buena comunicación y coordinación de actividades, dirigidas por el Director, difícilmente llegarán al logro de los objetivos. Un efecto de una mala administración es que se presenta el desperdicio de recursos, pues éstos son mal invertidos y mal distribuidos. Desafortunadamente las pérdidas no siempre son monetarias, pues un director que no sea capaz de administrar su institución, finalmente genera desperdicio de diversos talentos y facultades de los alumnos, el problema se magnifica cuando de adultos los alumnos se incorporan al mercado laboral con todas sus deficiencias, enfrentando una realidad que no pueden evadir al desempeñar su labor.

Si en el trayecto de la vida académica el alumno no recibió la educación ideal, las consecuencias se reflejarán cuando se incorpore al campo laboral y ocupando un

puesto de trabajo no tenga los conocimientos y la capacidad que le competen y que su puesto demanda. La problemática de formar administradores se ve en todo tipo de organizaciones, pero en la "...institución escolar es algo ya necesario, debido a que el sistema educativo se enfrenta a un cambio estructural que debe ser adecuadamente manejado, para evitar situaciones problemáticas que dañen el proceso educativo y para obtener el mejor aprovechamiento de los insumos dedicados a la institución escolar" (Juárez, 2000, p. 26). Se precisa de la formación administrativa en los directivos para impulsar el logro de metas en la institución escolar, es necesario que la persona que ocupe un cargo como directivo tenga una formación y conocimientos administrativos, de lo contrario un docente que llega a ser director aplicará las tareas administrativas como mejor las conciba pero no debidamente.

La vida de las instituciones educativas se vuelve más que compleja y el directivo escolar enfrenta el reto de acuerdo con sus competencias directivas y personales, por lo que su formación le brindará los referentes para abordar la problemática que se presente en su institución. La ONU, a través de su Organización Internacional del Trabajo (OIT), define la formación de directivos como "...la actividad dirigida hacia el futuro desarrollo de los conocimientos y talentos de la práctica gerencial y la modificación o cambio en sus conceptos, actitudes y habilidades" (Siliceo, 1981, p. 17). Si los directivos carecen de formación administrativa y no se cuenta con un Programa de Formación Administrativa a implementar, ello conlleva a una serie de disfunciones en el sistema educativo, que perjudicará a las futuras generaciones. No se pueden formar "...directivos en un capullo, la única manera de aprender a hacer algo, es haciéndolo y un Programa de Formación Directiva que contemple ciertas actividades en el campo, permite un adecuado desarrollo de los directivos; no podemos considerar que alguien domine la planeación educativa, si nunca ha fijado un objetivo educativo en la vida real, sólo como tarea de clase" (Juárez, 2000, p. 31).

Si se aprende a hacer haciendo, entonces se debe inducir en la formación del administrador educativo a combinar su experiencia, si cuenta con ella, con la práctica,

esto es, exponer al futuro director en el desempeño de sus actividades, acercarlo a su lugar de trabajo le facilitara comprender y dominar sus funciones, responsabilidades y obligaciones. Sin embargo, el problema de las habilidades directivas debe sustentarse en la experiencia, pero también en una concreta formación académica y de educación continua, donde le permita incorporar nuevas tecnologías, estrategias, políticas, normas y procedimientos organizacionales, ya que los directivos son considerados como actores educativos, con un papel sobresaliente como administradores en las instituciones educativas.

Por lo que el director del mañana no puede ser intuitivo, debe dominar bien su método y sistema de trabajo adquirido, mediante su formación, debe tener actitud para enfrentar inconvenientes, tener tacto para exhortar a los profesores, debe ser capaz de delegar cargos a las personas responsables, debe ser flexible permitiendo la opinión y participación de su comunidad, sobre todo debe administrar óptimamente los recursos para el buen funcionamiento de su escuela, el director debe estar capacitado para el cargo que se le atribuye. El directivo presenta carencias en las áreas formativas más importantes para la evolución de la institución, éstas son:

- a) El manejo de los recursos financieros.
- b) El manejo de los recursos materiales.
- c) El manejo de personal.
- d) La asesoría técnico-pedagógica.

El director debe tener presente que los recursos más importantes son los humanos, asimismo los recursos materiales necesarios para solventar las necesidades de los alumnos y profesores, por lo que el uso óptimo de todo tipo de recursos, inclusive de los financieros si es que se cuenta con ellos, lo cual permitirá aprovechar dicho recurso. Es fundamental que la asesoría técnico-pedagógica, la cual brinda el director a sus docentes, les ayude a definir sus temas de trabajo en el aula y a detectar los

problemas que surgen para la impartición de dichos temas, encontrar una solución y ayudar a que el docente se sienta seguro de los temas que impartirá en clase. No puede el director dejar de tener un control preciso en las actividades que realiza el personal administrativo y demás colaboradores, pues es su responsabilidad trabajar en conjunto con todas las áreas que integran el centro escolar.

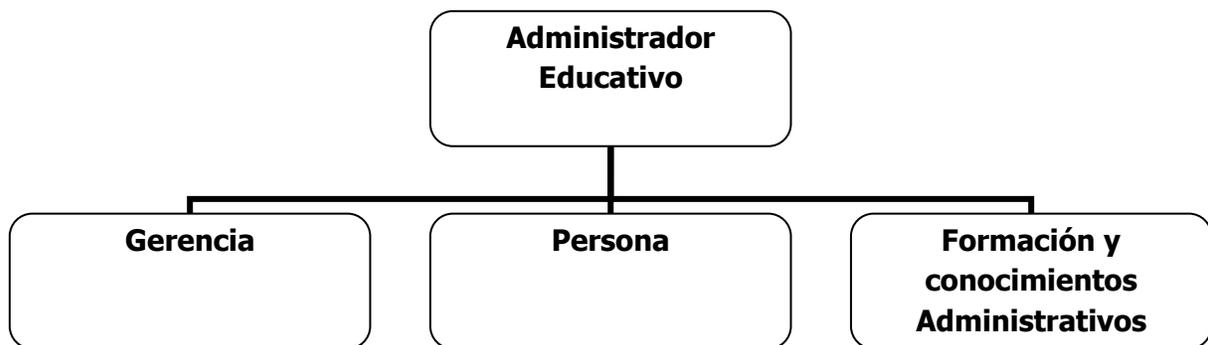
La ausencia de formación administrativa en los directores significa un problema serio, que se magnifica si se sigue ignorando, por lo que es necesario exigir en el currículo de los docentes candidatos a directores y a quienes ya lo son, que cubran el perfil de formación en administración educativa, de hacerlo así se garantizará que mediante sus conocimientos en la administración pueda hacer frente a sus funciones y problemas o inconvenientes que se presenten en su centro escolar. La necesidad de administrar adecuadamente una institución educativa es un hecho que requiere de coordinar esfuerzos pedagógicos, pero primordialmente administrativos. La problemática es bastante compleja por lo que "...uno de los aspectos fundamentales que ameritan la reflexión y el análisis es principalmente el poder comprender las funciones del administrador educativo desde la perspectiva del quehacer educativo" (Vargas, 2006, p. 37).

Con base en lo anterior, es importante razonar y examinar el desempeño de las funciones del director, quien debe demostrar ser un líder, pero sobre todo debe ejercerse como un buen administrador del centro escolar, donde efectúa la ejecución de sus actividades que deben corresponder a su perfil como administrador educativo, el cuadro no. 1 describe las características del Directivo encargado del centro escolar. Así, tenemos que como **Persona** significa que debe ser un administrador dispuesto a:

- ✓ Actualizarse, con vocación de investigador e innovador.
- ✓ Desarrollar habilidades para el liderazgo.
- ✓ Tener un pensamiento creativo

- ✓ Adquirir la habilidad para el manejo en la resolución de conflictos.
- ✓ Adquirir la habilidad para motivar y automotivarse.
- ✓ Adquirir la habilidad para ejercer unas buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Promover y gestionar procesos de cambio en su institución.
- ✓ Tener la sensibilidad y el tacto en el trato con los docentes, alumnos y en general con su comunidad.
- ✓ Desarrollar valores como la sencillez y la humildad en su personalidad.

Cuadro no. 1. Características del Directivo encargado del centro escolar.



El director debe llevar a cabo la **gerencia** tomando en cuenta lo siguiente:

- **Misión** significa la razón de ser de la institución, significa además tender puentes, conectar a los alumnos con procesos de bienestar y productividad.
- **Visión** es la meta, son las aspiraciones (qué vamos hacer).
- **Objetivos estratégicos**, al respecto nos cuestionamos acerca de cuáles son los procesos que se deben de construir para alcanzar la misión y la visión del centro escolar.
- **Trabajo de planes y proyectos**, es este rubro se pretende elaborar un modelo de gestión pedagógica sin olvidar incorporar procesos de evaluación constante.

- **Habilidades gerenciales** que le faciliten llevar a cabo las actividades administrativas.

El director debe contar con formación y conocimientos administrativos, lo que le permitirá hacer uso de:

- **Las fases de la administración:** planear, organizar, dirigir, supervisar y evaluar.
- **Planear** con el manejo de un modelo de gestión curricular, contar con modelo de currículo que muestre el perfil que deben tener los docente y demás colaboradores.
- **Planear a mediano y largo plazo** el futuro de la institución, estableciendo los objetivos, metas y características que indique el avance actual de la institución y hacia dónde va.
- **Organizar** sus recursos materiales, humanos y financieros.
- **Dirigir** con base a los lineamientos de la planeación, llevar a la institución hacia los objetivos propuestos.
- **Supervisar** todas las actividades en la institución sustentadas por un Plan de Trabajo, inclusive las actividades de la cooperativa escolar y el material de limpieza.
- **Evaluar**, esta fase permite saber cómo se encuentra la institución, qué es lo que está fallando y en que, accede identificar las áreas en las que se debe prestar más atención y trabajo.

Si un director tiene bien definido su perfil avalado con la formación del administrador educativo, podrá llevar a cabo la realización adecuada de sus funciones. Es importante también que el director esté en constante actualización de sus conocimientos administrativos, reforzarlos le permitirá estar al día de los cambios y

avances en la administración, entonces podrá tener un criterio más amplio, al momento de ejecutar su cargo y realizar sus tareas.

1.2. El papel del Director Educativo.

El director del plantel de educación primaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, por lo tanto el director de la escuela de educación primaria es "...aquella persona designada o autorizada, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos" (SEP, 1982, p. 2). Un director de educación primaria es aquel que ejerce liderazgo, éste consiste en la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas, ya que la función principal es administrar la prestación del servicio educativo de nivel primaria en el plantel a su cargo, conforme a normas y lineamientos que regulan todas aquellas funciones que se realizan en la institución.

El papel del director en los centros educativos es un punto clave, como organizador de los procesos de cambio e innovación educativa para la realización del desempeño administrativo. El director educativo planifica, organiza, dirige, supervisa y evalúa todas aquellas funciones que requieran de ciertas actitudes carismáticas y una específica capacitación, abiertas al cambio y con una posición crítica, creadora y respetuosa de las opiniones ajenas, además debe tener la capacidad para resolver los problemas en forma racional y conocimientos del personal, alumnos y de las características sociales, culturales y económicas de su institución.

El director del centro escolar debe aceptar a la investigación educativa, como una fórmula para garantizar la continuidad y la innovación que conllevarán al mejoramiento continuo del proceso de su formación. El director educativo (administrador) debe dirigir ejerciendo el liderazgo y la autoridad; aplicando su

capacidad y haciendo uso óptimo del tiempo dedicado para los aprendizajes, asimismo de los recursos humanos, materiales y físicos; sin olvidar que también debe valorar la importancia administrativa de la inducción del personal, como una estrategia idónea para un buen clima institucional; lograr el compromiso educativo de toda su comunidad; la comprensión del trabajo de su institución y finalmente el mejoramiento de la cultura organizacional para contribuir a la calidad de la educación.

Así también, el director de la institución escolar en su trabajo diario debe atender tareas que van desde vigilar la entrada de los alumnos, las actividades en la hora del recreo y la adecuada salida de los alumnos, asimismo por la elaboración de los oficios o documentos y el llenado de los formatos pertinentes durante todo el ciclo escolar, pero principalmente en su inicio y término, los cuales le son requeridos por las autoridades escolares a través de la supervisión escolar, hasta aquellas actividades que están relacionadas con el mantenimiento del edificio escolar, sin olvidar las tareas técnico-pedagógicas. Cabe destacar que la actividad directiva puede representar un "...ejercicio problemático cuando no se logra una interacción positiva sobre su equipo de trabajo en el plantel y si no se cuenta con apoyo por parte de las autoridades educativas (supervisión escolar) para ejercer o ejecutar su liderazgo" (Carcaño, 2004, p. 53).

Sin embargo, el compromiso del director de un plantel educativo asume la responsabilidad de que la escuela funcione adecuadamente como organización, en su operación y administración, para lo cual retoma los procesos y actividades que ayudan a la institución a adoptar cambios, ya sea en sus estrategias para implementar nuevas metodologías para el proceso de enseñanza-aprendizaje como para tener un mejor clima laboral y nuevas opciones en la planificación de sus actividades del centro escolar, teniendo eficiencia y eficacia para la obtención de buenos resultados organizacionales en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

1.3. Funciones del Director Escolar.

El director del centro escolar, tiene asignada una serie de funciones específicas, que se encuentran "...clasificadas en diez materias administrativas, las cuales le permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo del plantel a su cargo como son: la materia de Planeación, la materia técnico-pedagógica, la materia de Organización Escolar, la materia de Control Escolar, la materia de Supervisión, la materia de Extensión Educativa, la materia de Servicios Asistenciales, la materia de Recursos Humanos, la materia de Recursos Materiales y la materia de Recursos Financieros" (Carcaño, 2004, pp. 54-56), las cuales se explican a continuación:

En materia de Planeación:

- 1) Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentados por los profesores de grupo.
- 2) Levantar con el apoyo del personal docente el censo anual de población en edad escolar que habita en el ámbito de influencia de la escuela.
- 3) Prever las necesidades anuales de recursos humanos y materiales de la escuela.
- 4) Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación, ampliación o sustitución que requiera la escuela a su cargo.
- 5) Elaborar el Programa Anual de Trabajo de la escuela a su cargo con base en el censo escolar, en las necesidades detectadas y en los planes de actividades que le presente el personal docente.
- 6) Presentar al Comité Directivo de la Asociación de Padres de Familia las necesidades de materiales de apoyo didáctico y las relativas a la conservación y mantenimiento de la escuela, a efecto de que participe en su solución.
- 7) Mantener actualizados los datos estadísticos generados por el funcionamiento de la escuela.

- 8) Integrar y remitir la información que requiera la Dirección de Educación Primaria correspondiente para la planeación de la atención a la demanda del servicio Educativo.

Para el director, la planeación es una función primordial, porque en este trabajo se determinan los lineamientos a seguir durante el proceso de la aplicación de las demás funciones, la planeación permite prever a futuro los objetivos que quiere alcanzar el centro escolar, mediante la elaboración de un Plan o Programa en el que se establecen las actividades que le corresponden a docentes y administrativos. A través de la planeación se identifican posibles imprevistos que puedan obstruir el logro de los objetivos ya definidos.

En materia técnico-pedagógica.

- 1) Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.
- 2) Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle con la vinculación de la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela.
- 3) Autorizar las estrategias o sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado.
- 4) Motivar al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.
- 5) Promover que en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.
- 6) Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas psicotécnicas correspondientes.

- 7) Auxiliar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los de texto del alumno.
- 8) Detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente, y canalizarlos hacia el supervisor de zona para su solución cuando ésta no pueda generarse dentro del plantel.
- 9) Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.
- 10) Participar en las actividades de mejoramiento profesional que para los directores de escuela organice la Dirección General de Educación Primaria.
- 11) Canalizar hacia las instituciones especializadas a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje para que se les de la atención que requieran
- 12) Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe a la escuela la Dirección de Educación Primaria por conducto del supervisor de zona.

En materia técnico-pedagógica, el director tiene el compromiso y la obligación de inducir y orientar a los docentes en sus actividades, debe supervisar que los profesores den seguimiento e implementen los programas de trabajo, mostrarse solidario, participativo con cualquier problema que pueda tener algún miembro de su equipo de trabajo, por lo que es necesario tener tacto al interactuar con los docentes, esto le permitirá tener una buena relación con sus compañeros. Debe ser capaz de identificar cuáles son las áreas en las que su personal tiene que recibir actualización y/o capacitación.

En materia de Organización Escolar.

- 1) Integrar anualmente el Consejo Técnico Consultivo de la Escuela para facilitar la labor educativa.

- 2) Establecer en la reunión inicial del Consejo Técnico Consultivo de la Escuela, las comisiones que se consideren necesarias para apoyar la tarea educativa en el plantel.
- 3) Promover, al inicio de los cursos, en la Asamblea de Padres de Familia la formación de la Mesa Directiva de su Asociación correspondiente, conforme al reglamento respectivo.
- 4) Atender las iniciativas que les presente el personal para la mejor prestación del servicio educativo, aplicarlas en la medida de sus facultades y, de considerarlo necesario, comunicarlas al supervisor de zona para su autorización.
- 5) 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.
- 6) Asignar a los grupos los horarios para las actividades de educación artística, física y tecnológica.
- 7) Tomar a su cargo el grupo que eventualmente quede sin maestro y, de ser necesario, adoptar las medidas que garanticen su atención permanente.
- 8) Mantener informados a los padres de familia y al personal docente sobre los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, y definir su participación en el desarrollo del trabajo escolar.
- 9) Presentar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona, las iniciativas para el mejoramiento de la organización y el funcionamiento de la escuela.
- 10) Promover el establecimiento de condiciones generales que impliquen la cooperación, el orden y respeto entre los alumnos, el personal de la escuela y los padres de familia, para garantizar el desarrollo armónico del trabajo escolar.
- 11) Controlar el Libro de Visitas del Supervisor de Zona, en el que se deben asentar invariablemente las observaciones que se hagan al trabajo escolar y las instrucciones para mejorar el servicio.

Organizar sus actividades le permitirá y facilitará al director, supervisar las tareas que le fueron asignadas a cada miembro del centro escolar, así mediante la implantación de la organización se determinan las actividades que cada quien deberá realizar, designándole cargos y responsabilidades. Mediante el ejercicio de la supervisión, el director se involucrará en el quehacer de los docentes y podrá actuar oportunamente para resolver cualquier inconveniente que se presente en su escuela.

En materia de Control Escolar.

- 1) Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de inscripción, reinscripción, 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 la documentación y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar y, en su caso, solicitar los faltantes a la Dirección de Educación Primaria correspondiente 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) Concentrar y analizar la información generada por los procesos de inscripción y reinscripción.
- 5) Integrar la información relativa a la inscripción, la reinscripción y, en su caso, la de certificación, y remitirla por conducto del supervisor de zona a la Dirección de Educación Primaria correspondiente, conforme a las fechas estipuladas.
- 6) Recibir de la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona los certificados para los alumnos del sexto grado, y revisarlos para verificar que estén completos y correctamente llenados.

- 7) Anotar el promedio general de aprovechamiento en los certificados de los alumnos del sexto grado y validarlos con su firma.
- 8) Archivar la documentación escolar de cada periodo escolar.

El director, en materia de control escolar, tiene el compromiso de llevar a cabo las actividades requeridas en tiempo, lugar y forma, conforme a las normas y a los lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos correspondientes. Observar, inspeccionar y registrar toda aquella documentación requerida por la institución para realizar el registro de inscripción, altas y bajas de los alumnos, así como la revisión de los certificados correspondientes.

En materia de Supervisión.

1. Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del Plan de Estudios.
2. Supervisar a los grupos, cuando menos una vez por semana, para estimular su aprovechamiento y apoyar al profesor en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas.
3. Verificar que el personal docente lleve al corriente el Registro del Avance Programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.
4. Vigilar que la formación y ubicación de grupos se realice conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Primaria.

El director educativo, en materia de supervisión, tiene la obligación de vigilar la orientación profesional y asistencia impartidas por personas competentes en materia de educación, en el tiempo y lugar que sean necesarias, tendientes al perfeccionamiento de la enseñanza y el aprendizaje, así como vigilar que el Plan de Estudios se cumpla en su totalidad, además verificar que los alumnos y docentes lo lleven a cabo.

En materia de Extensión Educativa.

1. Autorizar los programas de actividades que presenten las comisiones de Acción Cívica y Social, Ahorro, Cooperativas y las demás que se establezcan como apoyo a la labor educativa y supervisar su desarrollo.
2. Vigilar que el desarrollo de los programas de actividades a cargo de las Comisiones de Trabajo, colabore al logro de los objetivos del Plan y de los Programas de Estudio.
3. Promover la participación de la comunidad en los actos cívicos y socio culturales que realice la escuela, a efecto de que estén en constante interrelación y comunicación.
4. Coordinar en el ámbito de la escuela el desarrollo de los eventos cívicos y socioculturales que se consignan en el calendario escolar y de aquellos que expresamente le recomiende la Dirección de Educación Primaria correspondiente.
5. Promover la formación de las bibliotecas circulantes de grupo y vigilar su funcionamiento.
6. Autorizar y tramitar ante el supervisor de zona, las solicitudes del personal docente para realizar, con el grupo a su cargo, visitas a museos, exposiciones culturales y a otros lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos.
7. Tramitar ante la Dirección de Educación Primaria correspondiente, por conducto del supervisor de zona, la autorización de las solicitudes que presente la comunidad sobre el uso del inmueble escolar, para desarrollar actos que tiendan al beneficio cultural.

El director educativo, en materia de extensión educativa, tiene la consigna de autorizar, coordinar, promover, vigilar y tramitar la creación de proyectos en materia de capacitación y generación de proyectos educativos, en donde se involucra la

participación de los docentes, así como informar de todas aquellas actividades que se realicen durante el ciclo escolar.

En materia de Servicios Asistenciales.

1. Difundir entre la comunidad escolar la convocatoria anual para el otorgamiento de becas.
2. Proporcionar a los padres de familia y a los alumnos las facilidades necesarias para la tramitación de las becas.
3. Promover ante el personal docente que la asignación de raciones alimenticias se desarrolle conforme a las políticas de operación establecidas.
4. Organizar y controlar que la distribución y el consumo de las raciones alimenticias se efectúe conforme a los procedimientos e instructivos correspondientes.

En esta materia no se hace referencia con respecto a que el director escolar tenga alguna obligación de brindar algún servicio educativo, sin embargo forma parte de los servicios que oferta la institución, así como también estar al tanto del control para la distribución de desayunos escolares. Él debe ser el promotor y encargado de que los estudiantes del centro escolar estén enterados de los Programas que éste ofrece, como pueden ser las becas escolares, ya que los alumnos y padres de familia deben acudir al director para que él los guíe durante el proceso y les informe cómo deben hacerlo, con esto los interesados realizarán los trámites necesarios en tiempo y forma ya establecidos.

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 Personal.

2. Asignar las 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, orientarlo sobre el ambiente en que desarrollará su trabajo y proporcionarle 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 los asuntos oficiales de la escuela, cuando las necesidades del servicio lo requieran.
8. Llevar el libro de asistencias del personal para ejercer el control y, en su caso, aplicar las sanciones que procedan dentro de su ámbito de competencia.
9. Levantar las actas de abandono de empleo del personal conforme a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Personal.
10. Enviar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente y al supervisor de zona los informes de las inasistencias, justificadas o no, del personal a su cargo y las actas de abandono de empleo para que se tramite lo conducente.
11. Expedir los créditos escalafonarios al personal a su cargo, conforme a su participación en el desarrollo del trabajo escolar y las hojas de liberación del personal docente.

El director del centro escolar debe de estar informado acerca de la situación de cambio o promoción por sentido escalafanario a otra institución educativa, por parte de alguno de los profesores a su cargo, lo cual debe contemplar en su plantilla de personal e informar a la Dirección General de Personal para que le asignen otro profesor en el grado o materia a impartir. Sin embargo, el director debe tomar en cuenta que al tener completa la plantilla de personal, éste debe hacer la división del trabajo para la realización de actividades como lo considere pertinente y que al personal que sea de nuevo ingreso se le debe impartir una orientación para guiarlo en sus quehaceres educativos, como por ejemplo a quién dirigirse cuando tenga un problema, cuáles son los procedimientos para la realización de actividades y cómo se realizan los tramites escolares. Asimismo, darles a conocer las condiciones de trabajo en las que se va a laborar; ya que con base a ello se detectan las necesidades del personal y es entonces cuando se toma la decisión de capacitar e impartir cursos de actualización al personal docente.

En materia de Recursos Materiales.

1. Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles y del contenido del archivo que constituyen el patrimonio de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios.
2. Informar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente sobre las altas de bienes adquiridos por la escuela, para su control.
3. Solicitar ante la Dirección de Educación Primaria correspondiente la baja de aquellos bienes del activo fijo que se encuentren en desuso.
4. Recibir la dotación de libros del maestro, de texto del alumno y el material de apoyo didáctico y de los bienes del activo fijo que envíe la Dirección de Educación Primaria correspondiente.

5. Distribuir entre el personal docente los libros de texto para los alumnos y los materiales de apoyo didácticos.
6. Organizar los servicios generales relativos a conservación, mantenimiento, archivo, correspondencia, intendencia, conserjería y mensajería.
7. Solicitar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente la solución de las necesidades relativas para la conservación y mejoramiento de la planta física escolar.
8. Estudiar y, en su caso, aprobar las propuestas de solución que le presente la Asociación de Padres de Familia para la conservación y el mejoramiento del inmueble escolar.
9. Controlar el uso del sello, la papelería oficial y la documentación que ampare la propiedad de los bienes del activo fijo.
10. Promover la participación de la comunidad escolar en el uso correcto y la preservación de la planta física y el mobiliario escolares.
11. Vigilar que los bienes del activo fijo y el material de apoyo didáctico de la escuela se conserven en condiciones óptimas de uso.
12. Resguardar los bienes y el archivo de la escuela y realizar la entrega correspondiente en caso de abandono de funciones.

El director escolar se compromete a llevar un registro previo de los bienes muebles e inmuebles, tanto de los que fueron ingresados como los que van de salida que son materiales que ya no sirven, sin olvidar también todo aquel material que se ocupa para darle mantenimiento a la escuela y el que se ocupa para la limpieza. Así como también hacer el buen uso de los materiales asignados por la Secretaria de Educación Pública como puede ser la asignación de libros de texto gratuitos u otros materiales de trabajo para el alumno y el docente; cabe mencionar que el director debe ser eficiente con la comunidad que lo conforma, ya sean padres de familia o docentes del centro escolar para seguir manteniendo las instalaciones en buen estado y hacerlos partícipes en las actividades extraescolares, como pueden ser: pintar salones, mesas,

limpiar el material ocupado en clase y eventos realizados en la institución para su beneficio. Y para conservar las instalaciones de la escuela adecuadamente para su uso, debe tomar en cuenta a la Asociación de Padres de Familia y las propuestas de mejora que éstos realicen en beneficio del centro escolar y así trabajar en conjunto para controlar los bienes con los que cuenta la institución.

En materia de Recursos Financieros.

1. Ejercer y comprobar los ingresos propios de la escuela, generados por la cooperativa, el ahorro y la parcela escolar, así como los provenientes de donaciones y del pago de derechos por la expedición de documentos escolares, conforme al Manual de Ingresos Propios y a las disposiciones de la Unidad de Servicios Educativos para Descentralizar los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso.
2. Controlar que se efectúen la integración de fondos y su inversión, la devolución de aportaciones y la distribución de las utilidades generadas por el funcionamiento de la cooperativa escolar conforme a las normas y los lineamientos establecidos en el Reglamento de Cooperativas Escolares.
3. Aplicar las utilidades generadas por el ahorro escolar conforme al programa anual de actividades a desarrollar por la escuela.
4. Controlar que el manejo de las cuotas de recuperación por concepto de raciones alimenticias se efectúe conforme a los procedimientos e instructivos correspondientes.
5. Cumplir con las normas, políticas y los procedimientos que se establezcan para la aplicación de los recursos económicos asignados al plantel.

Los recursos financieros son los elementos monetarios con los que cuenta la institución educativa, mismos de los que el director escolar debe llevar control, esto es, las entradas de dinero que se obtengan por diferentes medios, como pueden ser:

mediante la cooperativa escolar o eventos realizados en la escuela. Por lo tanto, el manejo de los fondos económicos recaudados para el centro escolar debe ser transparente y hacerle saber a la comunidad el monto total, las inversiones o gastos que se realizarán en beneficio de la escuela y de sus alumnos, así como también, hacerles saber las normas, políticas y los procedimientos que se establezcan para llevar a cabo el gasto de la concentración de los recursos económicos asignados al plantel por la Secretaría de Educación Pública.

Por lo anterior, cabe mencionar que en las funciones específicas que realiza el director en coordinación con la Sociedad de Padres de Familia y con la colaboración de los docentes y sus alumnos, quienes deberán trabajar en conjunto para llevar a cabo la ejecución de las actividades encomendadas a cada uno de los miembros de la comunidad escolar en sus quehaceres educativos, para el buen funcionamiento de la institución, aprovechando al máximo los medios con los que cuenta, realizando así una buena planeación, organización, ejecución y evaluación de los procesos educativos realizados en dicho plantel. Es así, que el director de la escuela tendrá la habilidad de generar una dinámica de grupo donde represente las capacidades técnicas de comprensión, utilización y aplicación de procedimientos para lograr coordinadamente el objetivo central de su escuela, que es la formación de sus alumnos. Con base en las actividades del director, éste debe tener una búsqueda de estilos de liderazgo (Zorrilla, 2007, p. 17) más eficaces como son los de:

1. **Líder técnico:** planifica, organiza, coordina y establece horarios.
2. **Líder humano:** apoya, anima y proporciona oportunidades de desarrollo profesional a los docentes.
3. **Líder educativo:** diagnostica problemas, orienta a los profesores, promueve la evaluación y la supervisión y el desarrollo del currículo.

4. **Líder simbólico:** asume el rol de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos. Visita las aulas, mantiene contactos con los alumnos, prioriza los temas educativos.
5. **Líder cultural:** define, articula y fortalece los valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad”.

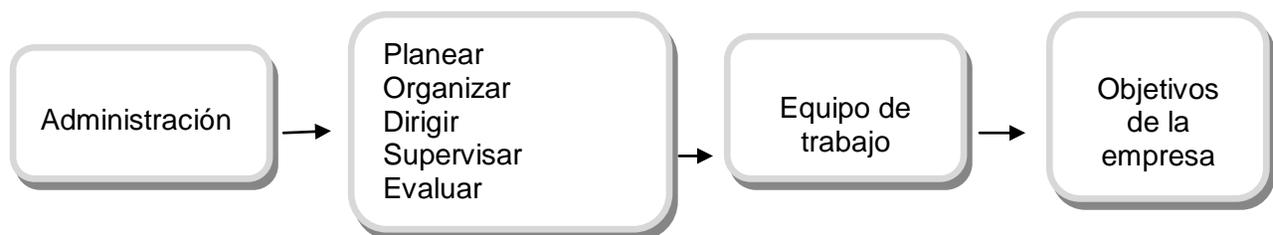
Esto hace mención a que el director debe ser una persona con muchas habilidades y destrezas, sin perder la aptitud para poder desarrollar su papel en el centro escolar, ya que debe ser flexible ante cualquier situación no esperada y es así que se compromete a tener una visión a futuro, que le permita crear condiciones de mejora en la escuela ante el fallo de alguna actividad, de un plan o de un programa, sin olvidar que el directivo adecua la función educativa, de acuerdo a las necesidades y cultura del contexto en el que se encuentra la escuela. Por tanto, el liderazgo del director se puede evaluar sustentado por el desempeño docente, es decir, el ejercicio en el aula, ya que tiene que estar enterado de lo que sucede en el centro escolar dentro y fuera de las aulas, pues esto es lo que le da paso a la toma de decisiones, donde el debe ser asertivo para elegir la mejor opción, ya que constituye un aspecto importante para un buen fortalecimiento de la dirección escolar, además de que contempladas dentro de sus funciones están las de: coordinar, orientar, acompañar y animar las actividades que realiza el personal de la escuela, con el objetivo de que los alumnos alcancen los objetivos educativos esperados.

1.4. La Administración.

Un proceso es un conjunto de etapas o pasos necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo, la Administración se caracteriza porque es una secuencia de fases o etapas sucesivas, a través de las cuales se implementa, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Es también un proceso

metodológico que implica una serie de actividades que concluirán con el logro de los objetivos, en un periodo más corto y con una mayor productividad; es una forma sistemática de hacer las cosas. Según Stoner (1997, p. 9), la administración es el "...proceso sistemático de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ésta para alcanzar las metas establecidas". La Administración no es una serie de funciones separadas que puedan ser efectuadas independientemente, ninguna de estas funciones puede llevarse a cabo sin incluir a las demás. El administrador lleva a cabo su tarea para "...generar un medio ambiente que facilite la participación coordinada de todos los miembros del equipo de trabajo, la proporción en que se use cada elemento varía para cada tarea administrativa" (Stoner, 1997, p. 11).

Drucker (1993, p. 51) indica que la función de un administrador es "...determinar los objetivos colectivos de una organización y generar el medio ambiente adecuado para su logro, ...la administración consiste en lograr objetivos con la participación de otras personas, ...es un proceso sistemático para hacer las cosas, ...los administradores requieren de sus habilidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas". Según Chiavenato (1997, p. 225), se organiza de la siguiente manera:



Al director le corresponde ejercer el papel de administrador, sus funciones a desempeñar son: planear, organizar, dirigir, supervisar y evaluar y su equipo de trabajo lo integran los docentes, el personal administrativo y demás colaboradores.

La implantación de la Administración en una escuela determina el eje a seguir por toda la comunidad (docentes, alumnos, padres de familia, etc.), en la medida en la que se ejecuta cada etapa del proceso, poco a poco se logran los objetivos establecidos por el director para la institución escolar. Entonces la administración de una escuela requiere del constante ejercicio de las acciones que le corresponden al director y llevar a cabo las actividades pertinentes para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros de manera óptima. A continuación se identifican los tipos de recursos con los que cuenta el directivo.

- ✓ **Recursos Humanos.** Es el recurso principal que se encuentra en las organizaciones. El área encargada lleva a cabo la función del reclutamiento del personal.
- ✓ **Recursos Materiales** son necesarios para lograr los objetivos de la institución escolar.
- ✓ **Recursos Materiales** son todos los elementos físicos o visibles de las organizaciones, bienes muebles e inmuebles.
- ✓ **Recursos Financieros** son los elementos monetarios con los que cuentan las organizaciones.

La administración de los recursos humanos, materiales y financieros son formas de organizar las tareas asignadas en el trabajo, de manera que cada una de ellas se lleve a cabo con la mayor eficiencia para alcanzar resultados óptimos en la institución escolar, así se hace referencia a que el director conozca su entorno y no pierda de vista cuál es la misión institucional, ejerciendo así la tarea administrativa y resolviendo los problemas detectados de la escuela a su cargo, bajo el supuesto de que él pone en práctica nuevas formas de hacer las tareas educativas en el plantel escolar. Es responsabilidad del director implantar, llevar a la práctica y dar seguimiento a la administración implementada, que se ejemplifica en el cuadro no. 2.

Cuadro no. 2. Funciones a realizar en cada etapa de la Administración.

Planear	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decisión sobre los objetivos/ metas. ✓ Definición de planes para alcanzarlos. ✓ Programación de actividades. ✓ Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo. ✓ Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos. ✓ Pronostica los posibles problemas futuros. ✓ Modifica los planes a la luz de los resultados de la supervisión.
Organizar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos y actividades para alcanzar los objetivos. ✓ Designación de funciones y tareas. ✓ Subdividir el trabajo ✓ Órganos y cargos. ✓ Atribución de autoridad y responsabilidades.
Dirigir	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Designación de cargos. ✓ Comunicación, liderazgo y motivación del personal. ✓ Dirección para los objetivos.
Supervisar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de estándares para medir el desempeño. ✓ Corrección de desviaciones y garantizar que se realice la planeación.
Evaluar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Debe ser dinámica, continua y sistemática. ✓ Evaluar el Plan y los Programas. ✓ Revisar el rendimiento académico de los alumnos. ✓ El desempeño docente. ✓ El avance e implementación de cada etapa del proceso.

Fuente: Chiavenato, 1997, p. 226.

La planeación determina qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo, así ésta elabora y establece el Programa Escolar a seguir, fija los resultados que se busca obtener y cubre la brecha que va desde dónde se encuentra y hasta dónde quiere llegar la institución, prevé a futuro, principalmente, el resultado de su desempeño académico. La organización distribuye y señala las actividades de trabajo entre los

miembros que conforman un centro escolar, las que le corresponden a los docentes, administrativos, personal de intendencia, etc. La dirección consiste en instruir a los miembros de la comunidad escolar para la adecuada realización de sus actividades, así el director tiene el compromiso y obligación de orientar a los docentes para el ejercicio de su labor, de manera particular a los alumnos en las responsabilidades que tienen como estudiantes. La supervisión es comprobar y vigilar que de acuerdo a lo que se estableció en la planeación, esto se esté llevando a cabo, puesto que no por el sólo hecho de haber creado un Plan, organizarlo y dirigirlo se garantiza el éxito en las actividades. El director debe estar pendiente de que se estén llevando a cabo cada una de las actividades, tareas e instrucciones propuestas en dicha planeación.

La evaluación es un juicio de valor que establece en qué medida se han alcanzado los objetivos establecidos inicialmente en la planeación. El director debe concebir la evaluación como un medio de mejora y perfeccionamiento constante, que le permite identificar qué es lo que va por buen rumbo y qué es lo que está fallando en el centro escolar. El éxito que puede tener la institución educativa al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de su director. Si el director realiza debidamente su trabajo, es probable que la institución alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el desempeño del director se mide de acuerdo al grado en que se cumple con la secuencia de las etapas de la Administración.

Capítulo II. Conceptos, Teorías y Estilos de liderazgo.

2.1. Concepto de Líder.

En el tiempo actual es necesario considerar la importancia de la educación como factor de desarrollo, ya que para lograrlo es indispensable la participación y responsabilidad de los agentes implicados en el proceso educativo para asumir el papel que les corresponde según su área; un agente importante es el director escolar que con relación a los mecanismos de influencia y control organizativos, le convierte en el centro de todas las miradas, siendo ese el motivo por el que se le suele identificar con el líder o al menos se espera de él que lo sea. El líder es la persona capaz de influir y alentar a otras personas, del mismo modo que asume la responsabilidad de procurar el bienestar de sí mismo y de sus colaboradores, el líder es la cabeza y quien guía al equipo de trabajo hacia un objetivo común.

Hoy en día el líder responde a las expectativas e inquietudes que han delegado en él y comparte con otros sus ideas y proyectos, tiene una visión estratégica la cual considera vital para el éxito de su gestión, se enfrenta a problemas, tendencias, presiones o situaciones, busca las soluciones con el análisis de las causas, aplica correcciones, previene y genera nuevas ideas. Entonces al vincular al líder con la actividad que realiza se puede decir que el liderazgo es la capacidad que tienen los sujetos para orientar y dirigir a otras personas de un grupo o equipo, de ahí que Gardner (1988, p. 25) mencione que el liderazgo es la "...capacidad de dirigir a las personas con miras a lograr el máximo resultado con la mínima fricción y la máxima operación, ...el liderazgo es la fuerza creativa y directiva de la moral", por lo tanto se considera que el desempeño o acción del líder es el liderazgo que se refiere al ejercicio de la autoridad dada en el grupo y aceptada por el mismo, la característica central del líder es que cuente con las capacidades para alcanzar los fines que en el grupo se plantean.

Por las responsabilidades que enfrenta un director escolar, su liderazgo debe ser colaborativo e influyente, debe ser capaz de orientar a los miembros de su equipo de trabajo y además guiarlos a las metas u objetivos de la institución, creando un ambiente de trabajo sano. Debe ser una persona firme y con un sentido claro, ser participativo, académico, es decir, el líder tiene que ser un educador, tiene que estar enterado de lo que ocurre en las aulas y de lo que hacen los profesores, tiene que estar al tanto del apoyo que necesitan los docentes. Debe velar por la operación diaria y el logro de los planes operacionales a corto y a largo plazo de la escuela. Esta tarea es monumental pues tiene que administrar el tiempo, el espacio físico, los recursos humanos, los recursos materiales y los financieros, para lograr la implantación y logro de las aspiraciones trazadas para cada ciclo escolar. Para que una institución sea efectiva tiene que: lograr sus metas, mantenerse a sí misma internamente y adaptarse al ambiente.

Si la institución logra estos tres aspectos, logrará mantener su salud organizacional. Por lo que el director de la escuela primaria quien es el líder escolar tiene que estar preparado para asumir los nuevos roles y los nuevos retos que los cambios de paradigma han creado en la administración educativa; pero sobre todo, el director debe entender que su desempeño como tal dependerá en gran medida de la forma en que desarrolle su capacidad como líder. De tal manera que el liderazgo se da en todos los aspectos de la vida social, en las relaciones familiares, en los grupos formales e informales de las organizaciones, entre los políticos; el liderazgo está presente en todo orden social por lo que no es nuevo mencionar que dentro de una institución educativa, es indispensable la presencia de un líder que además desarrolle su propio estilo de liderazgo.

2.2. Teorías del Liderazgo.

Existen diversas concepciones acerca del liderazgo porque es un tema muy amplio y trascendental para toda organización, no obstante en la educación constituye uno de los temas más investigados y estudiados. Para su comprensión nos parece importante recuperar el pensamiento de Weber (1920, p. 170), de su capítulo "Sociología de la Dominación" en donde una de las contribuciones de este filósofo fue el impacto de las relaciones de autoridad dentro de las organizaciones, él analiza tres distintos tipos de autoridad entendiendo el término "dominación" como "autoridad", esto es, ejercer poder sobre otros individuos; pero toda dominación sobre una "...pluralidad de hombres requiere de un modo normal, esto es, la probabilidad en la que se puede confiar, de que se dará una actividad, dirigida a la ejecución de sus ordenaciones generales y mandatos concretos, por parte de un grupo de hombres cuya obediencia se espera". Weber (1920, p. 172) con sus aportaciones sobre el concepto de autoridad determina tres tipos de ésta:

1. **Autoridad Legal:** que se sustenta en la creencia, en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad. Weber (1920) se refiere a un derecho pactado u otorgado, determinado racionalmente con el fin de ser respetado por los miembros que conforman una asociación, este derecho es aquel que da la ley mediante reglas abstractas. De manera que la persona que ejerce un poder legal ocupa un puesto administrativo y ejecuta acciones a través del poder que le ha sido otorgado por las normas legales, por lo que él ordena y manda en tanto que los subordinados obedecen, pero su obediencia no se deja llevar por la persona puesta a la cabeza sino lo hacen por el orden impersonal que se le otorga a él, es decir, por reglas e instrucciones ya establecidas, la ley. Las categorías fundamentales de la dominación legal (Weber, 1920, p. 174) son las siguientes:

- 1) Un ejercicio continuado, sujeto a la ley, a las funciones, dentro de
- 2) una competencia, que significa:
 - a) un ámbito de deberes y servicios objetivamente limitado en virtud de una distribución de funciones,
 - b) con la atribución de los poderes necesarios para su realización, y
 - c) con fijación estricta de los medios coactivos eventualmente admisibles y el supuesto previo de su aplicación.

Una función con estas características se llama autoridad legal y requiere de preparación. Según Weber (1920) esto es necesario, ya que toda persona calificada profesionalmente es digna de ocupar un puesto organizacional. También señala que este tipo de autoridad se obtiene a través de una elección o por designación de un predecesor y sus facultades consisten en desempeñar sólo los deberes que le competen; asimismo recibir una calificación de su profesión mediante ciertas pruebas, recibir una remuneración de acuerdo al puesto que ocupa, ascender por la experiencia adquirida o los años de servicio prestados dentro de las instituciones, además de que debe estar relacionada con la disciplina y el control, rendir cuentas y establecer por escrito mediante un expediente las consideraciones, propuestas, disposiciones y decisiones que se determinen en las asociaciones.

Resumiendo, para que una institución sea exitosa debe tener una administración legal y racional, la primera se refiere al conjunto de normas, reglas y procedimientos que determinan los comportamientos de las personas en sus funciones, y en la segunda se utilizan los medios necesarios para alcanzar ciertos objetivos.

2. **Autoridad Tradicional.** Una dominación es "...tradicional cuya legitimidad descansa en poderes de mando heredados, donde se presentan la figuras de señor él que ordena y los súbditos que obedecen, en tanto que el cuerpo administrativo lo forman los servidores. Se obedece no a las personas, sino a la regla estatuida" (Weber, 1920, p. 180). Este tipo de liderazgo se basa en estatutos establecidos, subsiste en formas de poder manejados anteriormente por otros sin tomar en cuenta a sus subalternos. Es aquel que hereda el poder, por costumbre o por un cargo importante o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones, el líder controla las decisiones importantes, demanda obediencia y aceptación por parte de los subordinados; de manera que el líder tradicional, es autoritario, un tajante dictador quien ejerce su poder bajo jerarquía de mando, sin importar la comunicación y relación con sus dependientes.

Por lo que es difícil pensar que un directivo escolar aplique este tipo de liderazgo, pues la posición que ocupa le impide adoptar dicha actitud tan intolerante; ya que su puesto le demanda todo lo contrario. Entonces el liderazgo del director adquiere una mayor relevancia, es casi imposible que el director escolar siga un patrón tradicional; ya que el liderazgo "...ocupa el lugar de los cimientos sobre los que se sustenta toda la calidad pedagógica" (Castillo, 2005, p. 4); así a partir del líder, de sus decisiones, actitudes, trato y comunicación con su grupo, es como se logra llevar a buen término la misión de la escuela y llevar la dirección de una escuela representa una de las tareas más complejas en el campo de la organización escolar, donde la nunca fácil convivencia entre las personas demanda la existencia de un líder que sea capaz de aunar esfuerzos en pos de una meta común, que permita a la organización desarrollarse y superar los conflictos que se puedan presentar.

Existe un reto que atender por el director escolar, considerando que el liderazgo administrativo plantea la "...transformación de las escuelas en comunidades donde todos los miembros participan constructivamente en la toma de decisiones; ...la escuela del nuevo siglo habla de comunidad de aprendices, participación colaborativa y toma de decisiones compartidas en todos los aspectos educativos, habla de apoderamiento de los maestros y de los estudiantes, de trabajo en equipo, autonomía, y sobre todo, de una nueva forma de llevar a cabo las gestiones administrativas en las escuelas" (Castillo, 2005, p. 9). El director escolar tiene ante sí el gran reto de cultivar efectivamente la comunicación a través de su crecimiento personal y profesional, cobrando conciencia de que la comunicación es esencial para establecer los lazos de colaboración necesarios para mantener el desarrollo continuo en la escuela, herramientas que como líder debe mantener.

3. **Autoridad Carismática.** El liderazgo carismático es definido por Weber (1920, pp. 193-194) como "...el que está sobre una dedicación excepcional a la santidad, el heroísmo o sobre el carácter ejemplar de una persona individual y sobre patrones normativos o sobre ordenes reveladas u órdenes por él; de acuerdo con Weber el ...carisma es cierta calidad de una personalidad individual, en virtud de la cual es colocada aparte de los hombres ordinarios y que se le asume dotada con energías o cualidades supernaturales, sobrehumanas o por lo menos específicamente excepcionales; ...estas cualidades por ejemplo no son accesibles a las personas ordinarias, pero están referidas como de origen divino o como ejemplar, y sobre la base de ello los individuos en cuestión son tratados como líderes; ...esta cualidad en cuestión podría ser juzgada en última instancia desde un punto de vista ético y estético, es naturalmente indiferente para propósitos de su definición".

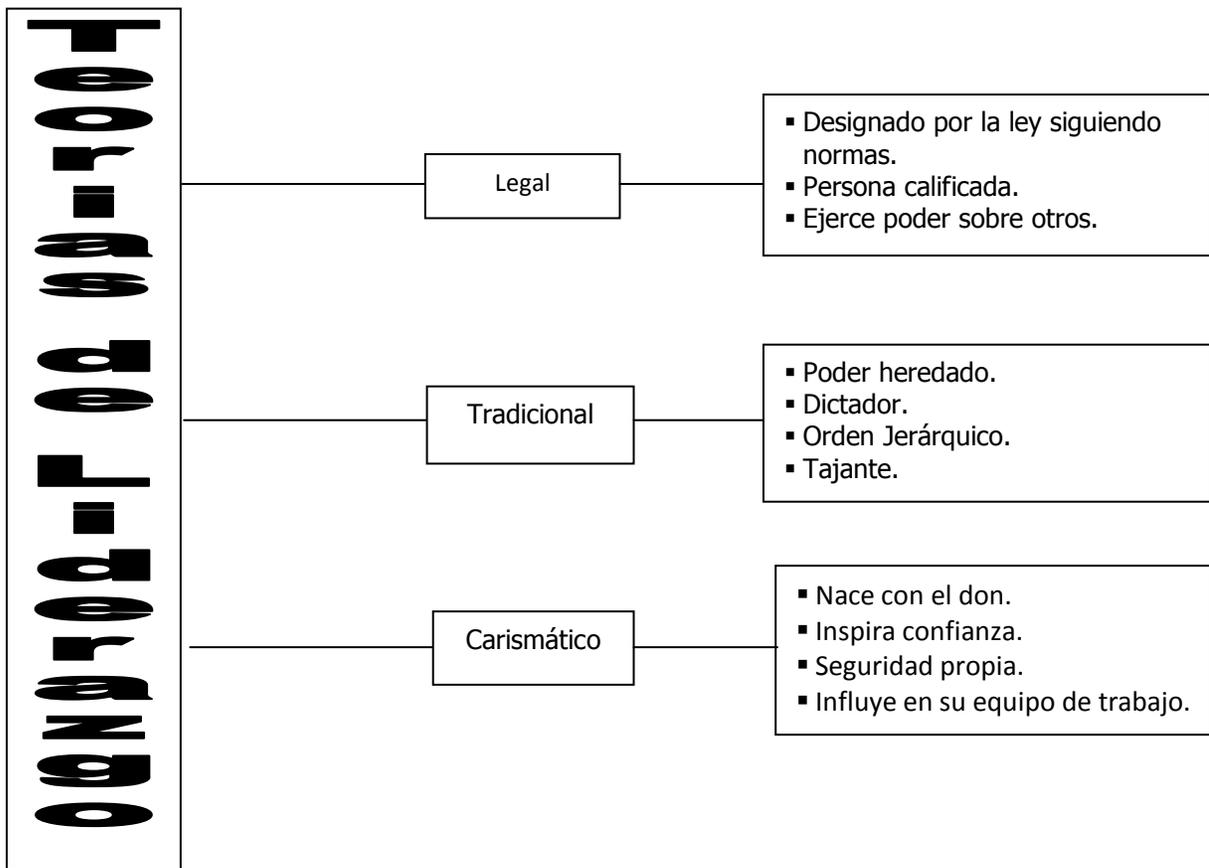
El liderazgo carismático ó gente carismática tiene una capacidad notable de extraer ideas complejas en mensajes simples por ejemplo: tengo hambre, tengo

sueño, quiero salir a pasear, etc., éstas son frases totalmente sencillas que un líder carismático extrae de ideas complejas, el líder carismático crea atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias de liderazgo cuando observan ciertos comportamientos; este tipo de gente se comunica usando un lenguaje de símbolos, analogías, metáforas e historias, además ellos son grandes optimistas, son los rebeldes que luchan contra lo que se proponen. Las principales características de un líder carismático son:

- Facilidad para la comunicación.
- Consistencia.
- Consideran y reúnen sus puntos fuertes.
- Metas claras.
- Auto confianza.
- Agentes de cambio.
- Sensibilidad al ambiente.

Las características ya mencionadas representan a un líder carismático como protagonista de una organización que tiene la base social de una institución, éste puede influir en los demás y socializa entre su equipo de trabajo, influye en la renovación de una organización, obtiene un desempeño extraordinario de los miembros de la organización y tiene un equipo de trabajo más motivado y satisfecho. Este tipo de líder inspira confianza, fe y la creencia en sí mismo, por supuesto nada de esto garantiza que una organización cumpla sus expectativas, por ejemplo un líder carismático no dará garantía de que la misión de una organización sea correcta, ética o exitosa. El cuadro no. 3 está elaborado con la finalidad de mostrar las características específicas de las tres teorías de liderazgo mencionados por Weber (1920).

Cuadro no. 3. Características específicas de las tres teorías de liderazgo mencionados por Weber.



2.3. Estilos de liderazgo.

Un estilo es una forma o modo particular de ser, los directores escolares quienes son responsables de la institución demuestran un personal y único modo o estilo de liderazgo, ese liderazgo permite influenciar a los miembros de la comunidad educativa para que puedan trabajar en un ambiente de armonía y solidaridad. Es importante que los miembros de la comunidad reconozcan quién es su líder, de lo contrario el papel de líder, que le corresponde al director estará en duda. Existen seis importantes estilos de liderazgo basados en las teorías de Weber, dentro de los cuales el director de un centro de educativo debe poder identificarse:

- A. **Liderazgo autoritario** se caracteriza porque el líder ejerce una autoridad con base en el poder, asume por completo la responsabilidad y centraliza la toma de decisiones, omite las buenas relaciones humanas y la participación de los integrantes de la comunidad educativa, así el líder es sumamente exigente en la aplicación de su mando, trabaja sobre las reglas establecidas y es él quien toma las decisiones sin permitir que los miembros de la comunidad se involucren.
- B. **Liderazgo carismático** se caracteriza por poseer poder social, es alguien que puede transmitir sus pensamientos y conducta, carisma es la cualidad de una personalidad de caer bien en la comunidad, esto es que los miembros aceptan seguir al líder sólo por su forma de ser, hablar, comportarse, por la manera en que se propicia la interacción entre el líder y sus seguidores, puede ser que este estilo de liderazgo se lleva en la sangre y no se adopte, así el líder carismático es quien trabaja conforme a su forma de relacionarse con su equipo de trabajo basándose en todas aquellas ideas de los colaboradores de la institución.
- C. **Liderazgo laissez faire** que se traduce como "dejar hacer", el líder con este estilo es indulgente permite que los miembros hagan lo que quieran, claro que aparentando que se está cumpliendo con las normas de trabajo, este tipo de liderazgo sucede porque el director escolar da poca dirección al grupo y la interacción dentro es casi nula.
- D. **Liderazgo transformacional** definido como aquel que "...motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad" (Mendoza, 2006, p. 120). El líder transformacional tiene la capacidad de transformar una visión en realidad, se compromete a generar en sus miembros de trabajo un cambio, esto es, los alienta a mirar más allá de sus posibilidades creando en ellos el deseo de superación, pero además la convicción de que lo lograrán. De manera que se

genera una satisfacción profesional cuando las personas se demuestran a sí mismas que pueden lograr sus objetivos, por lo que el líder transformacional se convierte en ejemplo a seguir por la influencia del constante progreso que mantiene en su grupo.

Además, los líderes transformacionales a través de la "...influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aún cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación)" (Mendoza, 2006, p. 121); el líder intercede en la unión del grupo de manera que propicia un escenario de trabajo en el que involucra a todos los miembros alentándolos a interactuar y participar, logrando así que todos persigan el mismo objetivo de trabajo por lo que los integrantes tienen el mismo deseo de lograr los objetivos de la institución, esto es ofrecer un mejor servicio y/o obtener mejores resultados de producción. Un líder transformacional tiene las siguientes características:

- ✓ **Carisma.** El líder debe ser carismático, ser capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización para así poder influir en ella sin temor al rechazo de los miembros.
- ✓ **Visión.** El líder debe ser capaz de formar en los miembros del grupo una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.
- ✓ **Consideración individual.** El líder debe mostrar atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas que surjan entre los miembros, así logrará evitar conflictos y rivalidades que afecten el ambiente de trabajo y

estar al tanto de las carestías, demostrando que el líder está pendiente y dispuesto a remediarlas.

- ✓ **Estimulación intelectual.** El líder tiene la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes. De manera general el líder transformacional es un visionario, capaz de motivar, entusiasmar e inspirar así como cubrir las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional; enseña a sus miembros a enfrentar los conflictos con una nueva actitud generando un cambio de pensamiento donde los objetivos personales como grupales se transforman en hechos, pues la labor principal del líder es hacer realidad la misión y metas planteadas.

F) **Líder situacional.** Éste término se refiere a un modelo de liderazgo muy conocido y utilizado mediante el cual un líder "...adopta diferentes estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de un colaborador" (García, 2009). Esto quiere decir que los líderes van adoptando su estilo de acuerdo a las conductas que presentan sus subordinados a la hora de desarrollar su trabajo dentro de la organización. Cabe mencionar que este estilo fue propuesto por Blanchard (citado en Gross, 2009) señalando que el líder situacional responde al desarrollo, capacidad y experiencia de los subordinados, esto es, a la madurez que demuestran ellos al aceptar ciertas responsabilidades en su trabajo, por lo que las metas y los conocimientos que se planteen determinará el liderazgo del director. Entonces un director dentro de una organización debe realizar con éxito y eficacia su estilo de liderazgo para que satisfaga las necesidades que se presenten dentro del contexto donde ejerce su cargo, siendo así que para cada situación debe emplear cierto estilo de liderazgo. Blanchard (citado en Gross, 2009) propuso que se tenía que evaluar la

motivación, capacidad y experiencia de los subordinados con el fin de combinar los estilos adecuados para cada situación, y dichos estilos son:

- a) **Dirigir:** dar instrucciones y supervisar.
- b) **Persuadir:** explica decisiones y aclara dudas.
- c) **Participar:** comparte ideas y ayuda en la toma de decisiones.
- d) **Delegar:** traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.

Para aplicar estos estilos se tiene que conocer a los subordinados y aplicar el estilo más indicado.

G) **Liderazgo Participativo.** Existen diversas concepciones de liderazgo participativo, para su comprensión entendimiento a continuación se define el término participar, éste es "...el proceso a través del cual distintos sujetos individuales o colectivos, en función de sus intereses y de la lectura que hacen de su entorno, intervienen en la marcha de sus asuntos colectivos, con el fin de mantener y/o reformar el orden social y político" (Cunill, 2003, p. 58), por lo que participar es tener voz en las decisiones que afectan, que se tomen en cuenta las decisiones y se valoren las experiencias de cada uno de los integrantes de un equipo de trabajo, por lo tanto deben existir estímulos para que todos aporten ideas. Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Un líder participativo eficaz escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo "...cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras" (Blanchard, 2000, p. 165). El líder participativo es aquel que considera

la toma de decisiones entre los que integran su equipo de trabajo, esto con el objetivo de que las ideas de los subalternos sean útiles e innovadoras para la institución, el líder participativo impulsa a sus subordinados a incrementar su capacidad de auto control y les solicita asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. El líder participativo es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador, por lo cual:

- ✓ Fomenta la participación y se da gran importancia al grupo y a la toma de decisiones en común.
- ✓ Tiene más en cuenta a los colaboradores y se trata de aprovechar las habilidades y talentos de cada uno.
- ✓ Emplea una comunicación bilateral entre la dirección y los colaboradores.

Las características específicas de este liderazgo son:

- ✓ Pone interés en promover la cohesión del grupo y en las tareas que hay que llevar a cabo.
- ✓ Anima a los miembros a expresar libremente sus ideas y sentimientos si encuentra resistencias o conflictos.
- ✓ Permite que se manifiesten e intenta ayudar a resolverlos, incentiva el tomar decisiones e implica a todos.
- ✓ No establece metas ni políticas sin explicar razones o discutirlos en el equipo,
- ✓ Comparte la responsabilidad con el equipo.
- ✓ Promueve la libertad en el trabajo de sus colaboradores.
- ✓ Confía más en las posibilidades del equipo que en las individualidades o en sus propias ideas.

Es importante que el director escolar tome en cuenta que "...un estilo es un proceso activo, es una forma de interacción social entre el líder y las personas a las que

conduce; ...en la medida en que la forma de dirigir a su grupo sea aceptada y se establezcan las formas de conducirse de cada miembro del equipo, la acción conjunta se desarrollará apaciblemente con estabilidad y seguridad; ...de manera contraria si el estilo de liderazgo es impasible entre los miembros del equipo se generaran conflictos o tensión en las relaciones” (Rosas, 2006, p. 66). Por lo cual se considera que la responsabilidad de propiciar un excelente ambiente de trabajo en su medio recae en el director escolar, es él quien debe fomentar el deseo de aceptación en conjunto con su equipo de trabajo. Es evidente que en toda organización, el líder debe primero ser reconocido como tal, segundo reflejar cuál es su estilo de liderazgo, en una institución educativa es una necesidad que los profesores, alumnos, administrativos, etc., reconozcan que el director es su líder. Es difícil pensar que un director escolar como líder cuente con determinado estilo, es necesario que sea neutral, que sea autoritario, carismático, transformacional, participativo o situacional dependiendo de la situación a la que se enfrente o sólo si así lo considera.

2.4. El papel del líder en las instituciones escolares.

Para la administración de un servicio educativo, se requiere que el director escolar ejerza el liderazgo, esto es indispensable pues es el proceso a través del cual influye en la conducta de los miembros de la comunidad educativa para obtener así los objetivos educativos que se pretenden alcanzar. La influencia que el director escolar realice se logrará mediante la capacidad y habilidad para promover, animar o convencer al personal docente y administrativo a su cargo, para que realice su trabajo con compromiso y responsabilidad. El liderazgo directivo en las instituciones educativas es la “...clave para hacer compatibles los objetivos de la organización con los objetivos personales de los profesionales que colaboran en ésta, los padres de familia y los alumnos; ...este equilibrio es muy delicado, el directivo juega entonces el papel esencial en los procesos actuales de transformación; ...es evidente que el director es responsable de planificar y mantener la unidad educativa constituida como

una organización formal, por lo cual dentro de ella se convierte en autoridad” (Rosas, 2006, p. 58).

En efecto, es el director escolar quien hace posible que esa afinidad entre los propósitos de la institución y la de los docentes se unifiquen conformando el objetivo principal de la razón de ser de la institución, la cual es ofrecer a los alumnos una buena educación, buscar la superación de los mismos, asimismo como el bienestar de la institución. La responsabilidad del director es muy grande pues debe mantener el control y al mismo tiempo alentar y asegurar el orden social, así como la unión de su grupo de trabajo. El director quien es el líder escolar, es quien crea el ambiente de la institución, es el responsable del ambiente que transcurre en la institución, es responsable de fomentar el compañerismo, respeto, tolerancia y trabajo en equipo, entre la comunidad llámese administrativa, académicos y demás, pues esto le permitirá definir metas de trabajo en conjunto, creando también vínculos de fraternidad entre los compañeros, compartiendo y afirmando valores entre sí.

Entonces, el director aplica su autoridad pensando en el rumbo hacia donde quiere llevar su institución, por lo que debe conocer perfectamente su institución, esta es una tarea difícil ya que implica conocer tanto el pasado, presente y prever el futuro de la misma, conocer las fortalezas y las debilidades de los recursos humanos, esto es, comprender cuáles son los intereses del personal, de manera que la presencia del líder en la escuela significa la garantía de bienestar.

2.5. Concepto de Director.

El director escolar es el responsable inmediato de “...administrar la prestación del servicio educativo en cualquier nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaria de Educación Pública” (SEP, 1982, p. 5). El director escolar es el administrador de la organización llamada escuela, es aquella persona

designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública (SEP), como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos. El propósito principal de un director escolar es 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 SEP. Entre las funciones que le competen se encuentra una que es esencial, esto es, ejercer el liderazgo. Independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, la "...dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea, personal y otros" (Rosales, 2000, p. 141).

El papel del director escolar en una escuela primaria es un punto clave como promotor de los procesos de cambio e innovación educativa para la realización del desempeño administrativo. El director escolar planifica, organiza, dirige, supervisa y evalúa. Estas funciones requieren de ciertas actitudes carismáticas y una específica capacitación, abiertas al cambio, con una posición crítica, creadora y respetuosa de las opiniones ajenas, además el director escolar debe tener la capacidad para resolver los problemas en forma racional, con conocimiento del personal, de los alumnos y de las características sociales, culturales y económicas del medio. El director escolar como líder favorece que los subordinados puedan idear nuevas soluciones a viejos problemas, es receptivo y busca fomentar la profesionalización de sus empleados, "...favorece la utilización de toda su capacidad intuitiva y lógica, refuerza la satisfacción, el rendimiento y eficacia de sus colaboradores, y revitaliza su papel de motor y agente de cambio" (Ferrer, 2002, p. 180). El director escolar debe aceptar la investigación educativa, como una fórmula para garantizar la continuidad y la innovación que conllevarán al mejoramiento continuo del proceso, además de la existencia de coherencia entre todos los componentes del sistema, a saber los

principios que sustentan las fuentes filosóficas, los contenidos, los procesos cognitivos y los valores, plasmados en los Planes y Programas, así como los demás recursos didácticos.

Para esto, el director escolar debe involucrar, bajo un concepto de proceso ampliado, a todos los actores del proceso educativo, con ello tomar en cuenta los fines de la política educativa, que establece la coherencia y la coordinación de los aspectos mencionados, es un trabajo de construcción diaria y consciente de educadores administradores y demás involucrados del sistema educativo con la finalidad de cumplir con la misión, visión y objetivos de la escuela primaria. Si bien en México un director escolar en la educación primaria es designado por la autoridad educativa en base a su antigüedad y méritos, se cree que un administrador educativo podría ejercer mejor las funciones de dirección, dada su formación.

2.6. Concepto de Administración Educativa.

Como ciencia que es, la educación y sus actores (alumnos, docentes, institución, etc.) necesitan de un proceso que los ayude a cumplir sus objetivos. La Administración Educativa definida como un "...proceso que en su relación, comporta varias acciones encadenadas, como un conjunto coherente y ejecutadas para obtener del sistema educativo el máximo rendimiento posible" (Vázquez, 2003, p. 75) involucra a un conjunto de actividades, medios y actores relacionados con la educación, que buscan resolver en una organización educativa la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta, ya sean recursos materiales, financieros, tecnológicos, académicos, con el fin de alcanzar los objetivos y metas que quieren ser logrados por la institución. La Administración Educativa es un proceso, y como tal sigue pasos o fases claramente definidas, éstas son: la planeación, la organización, la dirección, la supervisión y la evaluación. Considerada como un proceso, la Administración Educativa involucra diferentes actores, estos son:

- ✓ Administradores: Directores y Supervisores.
- ✓ Docentes: personal docente de la institución.
- ✓ Personal: equipo interdisciplinario, conserjes.
- ✓ Alumnos: cuerpo estudiantil.
- ✓ Familias: Familias de los alumnos.
- ✓ Comunidad: comunidad de la institución.

Asimismo, involucra diferentes fases o etapas (Valdez, 2003, p. 97), tales como:

- 1) **Planeación.** Considerada como la previsión de situaciones dentro de una perspectiva espacio-temporal, caracterizada por plazos cortos, medianos y largos.
- 2) **Organización.** En esta etapa se determina el trabajo que deben realizar los individuos, así como los medios que se requieren para lograr los objetivos propuestos.
- 3) **Dirección.** Esta fase pretende hacer funcionar una institución como un todo hacia el logro de los objetivos. El administrador hace uso de la autoridad, de la delegación de las funciones y responsabilidades a cada integrante de la institución.
- 4) **Supervisión.** Se trata de verificar si lo que sucedió era lo que se había planeado, si no es así se hacen los ajustes necesarios, también se ven aquellos puntos sobresalientes, para tomarlos en cuenta en la próxima etapa de planeación.
- 5) **Evaluación.** Puesto en práctica lo planeado dentro de los plazos establecidos y en función de los objetivos propuestos, en esta etapa se establece y

mantiene la armonía entre las actividades, implica una acción preventiva y otra correctiva (reuniones de personal).

El administrador educativo debe dirigir con liderazgo, autoridad y capacidad asesora, con un sentido autogestionario y hacer uso óptimo del tiempo dedicado a los aprendizajes, así como de los recursos humanos, materiales y físicos. También debe valorar la importancia administrativa de la inducción del personal, como estrategia de clima institucional, compromiso educativo, comprensión del trabajo de su institución y finalmente el mejoramiento de la cultura organizacional para contribuir a la calidad de la educación. La transformación se gesta en la institución y no en ninguna otra instancia del mismo, para lograrla el administrador educativo debe romper los viejos paradigmas y tomar la bandera de la excelencia y la calidad, abocándose con profesionalismo y entrega a producir el cambio. Finalmente después de describir en este segundo capítulo, desde el concepto de director y de la administración educativa, así como las teorías y estilos de liderazgo y su papel dentro de las instituciones educativas, cuya finalidad fue describir la posición que le corresponde al director, esto es, la de líder, pues es un compromiso y reto estar frente a una escuela ocupando el lugar de director y aún más desafiante demostrar ser un buen líder ante los miembros de la comunidad educativa.

Porque en el nuevo milenio se han transformado las prácticas de las instituciones escolares y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno educativo demanda del líder escolar, del director escolar. Las características que se han descrito en este capítulo señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión. A los líderes, así como el director escolar del siglo XXI se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las instituciones educativas, conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación, son algunos de los aspectos a tener en

cuenta para ser un líder exitoso y competitivo; por lo tanto el asumir un estilo de liderazgo para un director escolar implica que asuma las responsabilidades que requiere el liderazgo, frente a su equipo de trabajo, esto con el fin de lograr y cumplir metas y objetivos establecidos, así como de llevar a cabo la misión y lograr la visión de la institución escolar.

Es sabido que en México un director escolar en la educación primaria, es designado por la autoridad educativa con base a su antigüedad y méritos, se considera que un administrador educativo podría ejercer mejor las funciones de dirección, dada su formación, ya que el administrador educativo conoce todos aquellos aspectos que pueden apoyar y afectar a una organización, está preparado para solventar y enfrentar esas condiciones y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo el tendrá un mejor conocimiento de su comunidad educativa y de su escuela, lo que le permitirá aplicar las herramientas idóneas para resolver cualquier imprevisto. Es entonces cuando deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige, enfrentarlo, contrarrestarlo y aprender de ello para experiencias futuras.

Capítulo III. Investigación de campo.

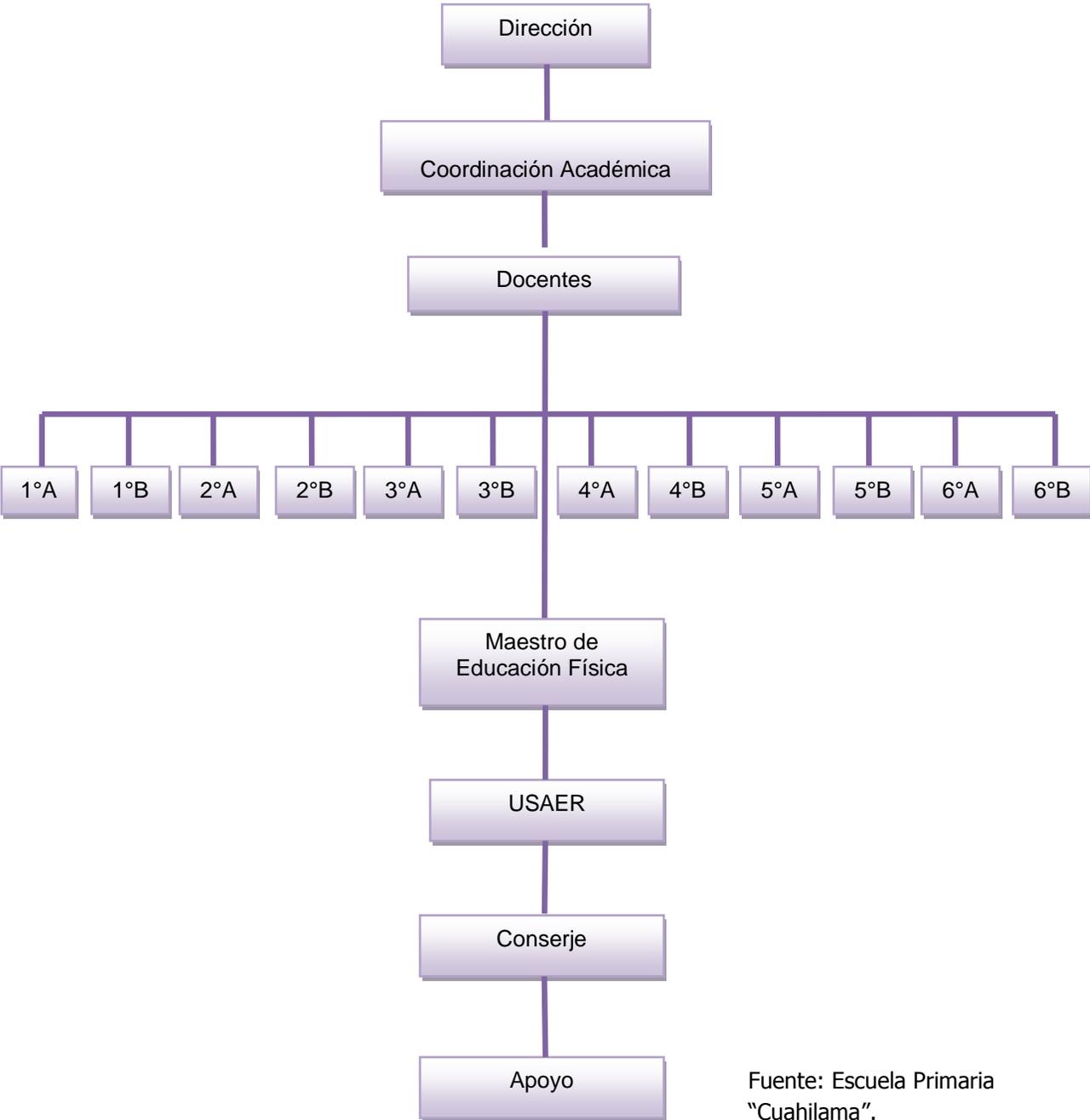
3.1. Características de la Escuela Primaria "Cuahilama".

Para conocer el papel de liderazgo que debe asumir el director escolar dentro de las instituciones educativas es necesario analizar las prácticas directivas desde la realidad de un contexto, porque a partir de ello se puede evaluar su impacto y sin duda alguna contar con evidencias suficientes que permitan la reflexión y la relevancia significativa del quehacer que tienen los directivos. Con las bases teóricas que sustentan el presente trabajo, el objetivo central se basa en conocer el caso de la Escuela "Cuahilama", que se ubica en Jardín Lázaro Cárdenas s/n, Colonia Pueblo Santa Cruz Acaplixca, Delegación Xochimilco; Código Postal 16500, México D.F.; Clave 51-2597-268-39-X-024; con el fin de identificar, analizar y fundamentar el tipo o estilo de liderazgo que aplica el director escolar de esta primaria, así como saber si se le reconoce como tal.

En toda escuela primaria lo primero a ser considerado es la creación de una estructura organizacional, ya que ésta permite tener establecidos los objetivos comunes, las normas de trabajo, pero ante todo un liderazgo centrado en el grupo, un clima de respeto y un ambiente de cordialidad, apoyo y confianza entre los miembros, ya que "...le corresponde a la escuela, como célula del sistema educativo, participar directamente en el fortalecimiento de la calidad de los servicios educativos, y en ese aspecto, el director juega un papel muy importante, ya que es quien como líder conduce la escuela" (Rodríguez, 1998, p. 9). De ahí que resulta importante tener en cuenta el contexto organizativo de la primaria: la Escuela Primaria "Cuahilama" tiene una organización basada en una dirección, la coordinación académica, los docentes, doce grupos de alumnos, el profesor de educación física, un especialista de la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER), el conserje y el

apoyo administrativo, el diagrama no. 1 muestra el organigrama de la institución educativa mencionada.

Diagrama no. 1. Organigrama de la Escuela Primaria "Cuahilama".



Fuente: Escuela Primaria "Cuahilama".

La población estudiantil se integra por 508 alumnos, distribuidos en doce grupos, dos grupos por grado, atendidos por un docente cada uno de los grupos. La tabla no. 1 muestra la distribución de los alumnos por grupo en la Escuela Primaria "Cuahilama".

Tabla no. 1. Distribución de los alumnos por grupo en la Escuela Primaria "Cuahilama".

Grado y Grupo	Matricula
1°A	42
1°B	42
2°A	43
2°B	45
3°A	44
3°B	44
4°A	43
4°B	45
5°A	44
5°B	44
6°A	35
6°B	37
12 grupos	508

Fuente: Escuela Primaria "Cuahilama".

La plantilla docente está conformada por veinte profesores, de los cuales cinco son apoyo del personal directivo, doce docentes frente a grupo, un especialista de la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER) y un profesor de educación física. La Escuela "Cuahilama" (2009) se ha planteado la misión de "...satisfacer la demanda educativa, ofrecer un buen servicio, educar a los alumnos

identificando y perfeccionando sus talentos personales; buscando como meta la formación integral de cada uno de ellos, atendiendo los aspectos físico, intelectual, moral, estético y social; mediante la acción coordinada de un cuerpo docente, directivo y de apoyo e involucrando a los padres de familia como factor imprescindible para lograr ese fin". Así se puede decir que la misión de la Escuela "Cuahilama" es formar a sus alumnos, para que sean capaces y competentes para ingresar al nivel medio superior educativo ofreciéndoles los conocimientos específicos que necesitan para lograrlo.

La visión de la Escuela Primaria "Cuahilama" (2009) es "...desarrollar en los niños un carácter comprometido con la verdad, la cultura de investigación y el aprendizaje permanente, incorporando de manera continua las tendencias y estrategias educativas, tales como: la internalización de la educación, el desarrollo de habilidades superiores de pensamiento y creatividad, el enriquecimiento del propio lenguaje, las tecnologías de información y comunicación, las habilidades de colaboración, el espíritu emprendedor y la actitud de servicio". Así la visión propuesta busca inculcar en los alumnos un compromiso consigo mismos en su constante actualización, asimismo que los futuros profesionistas fortalezcan sus habilidades y talentos haciendo uso de la tecnología para beneficio de su labor. Los actores que participan en la Escuela Primaria son los docentes, los alumnos, el director y los padres de familia.

Cada uno tiene un rol dentro de la comunidad escolar, así los docentes trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos que tienen en común, mientras los alumnos desarrollan y adquieren nuevas habilidades, el directivo se interesa por planear, organizar, dirigir, supervisar y evaluar el trabajo colectivo y administrativo, la participación de los padres de familia es de apoyo al trabajo de los profesores y el director, lo cual permite identificar que los vínculos en la comunidad educativa son estrechos. El trabajo primordial para alcanzar los objetivos planteados en la presente

investigación, es el estudio sobre las funciones directivas y administrativas de la Directora en la Escuela Primaria "Cuahilama", para lo cual se recurrió a la aplicación de dos cuestionarios diferentes, uno para aplicar a los docentes y otro para los alumnos, que permitieron obtener datos descriptivos para evidenciar las funciones que se realizan, asimismo el tipo de liderazgo ejercido por la misma.

3.2. Análisis de los Resultados obtenidos en la investigación de campo de la Escuela Primaria "Cuahilama".

En este apartado se presenta el análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos (cuestionario) aplicados a la Directora, los docentes y los alumnos de sexto grado de la Escuela Primaria "Cuahilama", con el objetivo de describir el tipo de liderazgo que ejerce la Directora de la institución. A la Directora se le aplicó un cuestionario integrado por doce preguntas con las cuales se obtuvieron los resultados que a continuación se describen. La Directora es profesionista egresada de la licenciatura en Administración de Empresas, tiene sólo cuatro meses en funciones en dicha escuela, aunque tiene una experiencia de diecisiete años en el ámbito escolar, al haber fungido como docente frente a grupo y como Asesor Técnico-Pedagógico. La Directora realiza las funciones de planear, organizar, dirigir, supervisar y evaluar, así como dar solución a los conflictos generados al interior de la Escuela Primaria, así como apoyar y guiar a los docentes.

La respuesta obtenida de la Directora con respecto al cuestionamiento acerca de qué es para ella un líder, es la siguiente: considera que el líder es un guía que planea y actúa, para lograr que un grupo salga adelante. En ese sentido, el liderazgo que ejerce se basa en lograr la participación de todos y lo identifica como un liderazgo democrático, donde todos participan. La Directora consideró que sus actividades administrativas limitan la enseñanza que puede ejercer en el plantel, sin embargo, mantiene buena comunicación con el personal, lo que le ha ayudado a evitar

conflictos, mismos que generalmente llegan a presentarse con el docente por su falta de compromiso y el escaso apoyo de los padres de familia. Para evaluar los resultados ha establecido una serie de indicadores de seguimiento como los Planes y Programas previamente establecidos en las juntas de trabajo, que le permiten medir sus logros y sus fracasos con los miembros de la institución. Asimismo, realiza visitas a los salones de clase que le permiten no sólo evaluar el ejercicio de la docencia, sino determinar necesidades metodológicas, disciplinarias y estratégicas de aprendizaje para lograr un mejor desempeño.

También se aplicó un cuestionario a once docentes, con el propósito de conocer la visión que tienen con respecto al liderazgo que asume la Directora. Los cuestionarios tienen una estructura de nueve preguntas, ocho cerradas y una abierta. Los datos obtenidos permiten concluir lo siguiente: las edades de los docentes oscilan entre los 25 y 50 años de edad, la antigüedad en el sector educativo es de 2 a 26 años, generalmente con un nivel de estudios de Licenciatura en Educación Primaria (Normal Básica). Una vez obtenida la información se procedió a su análisis.

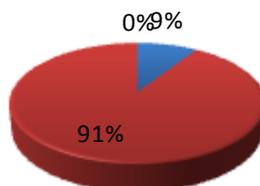
3.2.1 Interpretación descriptiva y gráfica del cuestionario para docentes.

Pregunta no. 1.- ¿Se da una buena comunicación entre la Directora y los miembros de la escuela?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	1	9%
A veces	10	91%
Nunca	0	0%
No sé	0	0%
Total	11	100%

Gráfica 1

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca ■ No se



Se denota que la Directora no mantiene una comunicación estrecha y constante con su equipo de trabajo, ya que sólo el 10% (uno) de los docentes considera que hay una buena comunicación entre ella y los miembros de la Escuela, mientras que el 90% (once personas) de los profesores menciona que a veces se da esa comunicación, lo que refleja la ausencia de diálogo así como una inconstante relación, provocando entonces una mala comunicación de las funciones a realizar, en la Escuela Primaria.

Pregunta no. 2.- ¿Cree usted que la Directora dedica suficiente tiempo para atender tanto cuestiones administrativas como pedagógicas, en su institución?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	6	55%
No	3	27%
No sé	2	18%
Total	11	100%

Como se observa en la gráfica no. 2, el 55% (seis) de los docentes mencionan que la Directora dedica suficiente tiempo para atender las cuestiones administrativas y las pedagógicas; mientras que el 27% (tres personas) dice que no existe ningún tipo de

dedicación administrativa, ni pedagógica, por último el 18% (dos) de los docentes dicen que no están enterados al respecto. De ello, se deduce que la Directora cumple con las tareas administrativas que le corresponden y a su vez delega funciones, esto es, da a conocer a los docentes y administrativos cuáles y cómo deberán ejecutarse las actividades a realizar, pero debido a las diversas tareas que le competen no le es posible cotejar el cumplimiento de las mismas, siendo entonces la organización de su tiempo el que debe reajustarse, buscando asignar un espacio para la evaluación de las tareas administrativas y pedagógicas.

Gráfica 2



Pregunta no. 3.- ¿Evalúan conjuntamente tanto el personal como la Directora de la Escuela, sus logros y sus fracasos?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	6	55%
No	3	27%
No sé	2	18%
Total	11	100%

En la grafica no. 3 se indica que el 55% (seis) de los profesores dicen que la evaluación de sus logros y fracasos es conjuntamente con la Directora, mientras que el 27% (tres) de los docentes mencionan que nunca han sido evaluados en ningún

aspecto y el 18% (dos personas) dicen no saber si son evaluados tanto sus logros como sus fracasos. Cabe señalar que se observó que la Directora de la Escuela por lo general, no considera los logros y sí enfatiza mucho en los fracasos de los docentes, lo cual genera una insatisfacción, desanimo y falta de compromiso en actividades próximas a realizar por los mismos.

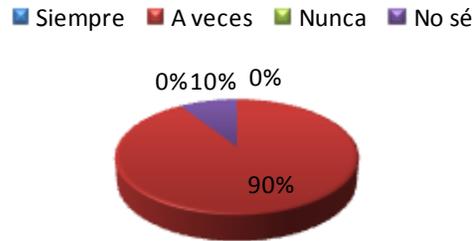
Gráfica 3



Pregunta no. 4.- ¿La Directora es flexible y accede a las propuestas y los cambios generados por la comunidad escolar?

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	0	0%
A veces	10	90%
Nunca	0	0%
No sé	1	10%
Total	11	100%

Gráfica 4

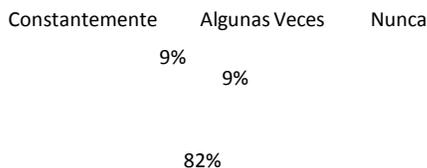


Con respecto a la pregunta no. 4, la gráfica presenta que el 90% (19) de los docentes reconocen que sólo a veces la Directora es flexible y accede a las propuestas y cambios que se le exponen, mientras que el 10% (una persona) opina que no sabe. Así se puede concluir que la Directora adopta una postura poco accesible y demuestra ser autócrata, de manera que sólo contempla lo que a su parecer es conveniente.

Pregunta no. 5.- ¿La Directora visita constantemente su salón de clase para verificar si cumple con su trabajo pedagógico?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Constantemente	1	9 %
Algunas Veces	9	82 %
Nunca	1	9 %
Total	11	100%

Gráfica 5



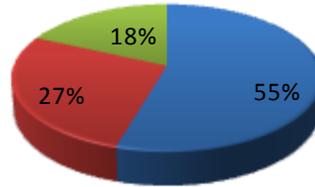
La gráfica no. 5 muestra que el 9% (uno) de los docentes considera que la Directora visita constantemente el salón de clases para verificar si se cumple con el trabajo académico, el 82% (nueve personas) estima que sólo algunas veces la Directora acude al salón de clases y el 9% (un docente) menciona que nunca lo hace. Dado que la Directora representa el rol de líder, como una función primordial le corresponde realizar una constante supervisión de la práctica docente que se realiza en la primaria, desde la impartición de clases, la realización de procesos administrativos, hasta la limpieza de la escuela. Ya que influye de gran manera su contante presencia en cada una de las actividades relevantes, de esta forma se logran alcanzar los objetivos de la escuela.

Pregunta no. 6.- ¿El director le informa de las decisiones que afectan su trabajo?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	6	55 %
A veces	3	27 %
Nunca	2	18 %
Total	11	100%

Gráfica 6

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



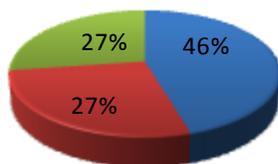
Así, el 55% (seis) de los docentes coinciden en que la Directora siempre les indica sobre las decisiones que afectan su trabajo, pero el 27% (tres personas) dice que sólo lo hace algunas veces y el 18% (dos docentes) alude en que nunca lo hace. Si bien como ya se menciona, la Directora es quien supervisa las actividades que se realizan, por ende es su obligación y responsabilidad dar a conocer a los docentes los aciertos y fallas en su labor, con el ánimo de discutir y buscar solución a aquellos problemas a los que se enfrentan los docentes en la puesta en marcha de sus actividades. Aunque la Directora indica las fallas que cada docente presenta, la mayoría comentó que esto sucede sólo en las juntas mensuales, por lo que es necesario que ella sea más constante en señalar tanto las fallas como los aciertos tratando de motivarlos, asimismo de buscar alternativas que den respuesta a los problemas suscitados.

Pregunta no. 7.- ¿La Directora manifiesta motivación para su personal, en la Escuela Primaria?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	5	46 %
No	3	27 %
Algunas veces	3	27 %
Total	11	100%

Gráfica 7

■ Si ■ No ■ Algunas veces



Los resultados de la gráfica no. 7, indican que del total de los docentes a quienes se les aplicó el cuestionario, el 46% (cinco personas) opinan que sí existe motivación por parte de la Directora, entre tanto el 27% (tres docentes) se refiere a que no hay motivación y el otro 27% (tres) señaló que sólo lo hace algunas veces. Por consiguiente, más de la mitad de los docentes señalan que no existe o hay muy poca motivación por parte de la Directora. Al respecto se puede decir que, el ejercicio del liderazgo implica la estimulación de la comunicación, la participación y la motivación para integrar un buen equipo de trabajo.

Pregunta no. 8.- Indique las cualidades que demuestra la Directora:

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muestra confianza	0	0%
Perceptivo	1	10%
Decidido	0	0%
Persistente	2	18%
Exitoso	0	0%
Enojón	3	24%
Participativo	1	10%
Entusiasta	1	10%
Humanitario	0	0%
Honesto	1	10%
Ofensivo	2	18%
Atento	0	0%
Total	11	100%

Gráfica 8



Los resultados de la gráfica no. 8, muestran que las cualidades que los docentes consideraron que posee la Directora de la Escuela Primaria son, con una incidencia mayor la actitud de enojona con el 24% (tres docentes), un 18% (dos personas) por cada respuesta, mencionaron que es persistente y también ofensiva, el 10% (un profesor por cada cualidad) dice que es perceptiva, entusiasta, participativa y honesta. De estos resultados se puede mencionar que, la actitud de enojona que manifiesta la Directora no genera armonía que active un trato cordial con los miembros del personal a su cargo. Además, se pudo observar el maltrato y falta de respeto que mostró con uno de los docentes.

Pregunta no. 9.- ¿Cuáles son los conflictos más comunes que se manifiestan dentro de la Escuela Primaria y como los resuelve su Directiva? Los conflictos mencionados más comunes que surgen dentro de la escuela son:

- Falta de apoyo a los alumnos por parte de los padres de familia y la inconstante inasistencia a citatorios.
- Malos entendidos entre la Directora y los profesores.
- Falta de compromiso de los profesores para llegar a acuerdos colegiados.
- Resistencia al cambio para solucionar las necesidades que se dan dentro de la escuela.
- Disciplina y mala conducta de los alumnos.
- Falta de comunicación entre el colegiado.

Los conflictos mencionados se discuten en la junta de Consejo Académico que se realiza cada mes, en donde la Directora de manera individual da a conocer los problemas personales a cada profesor y en conjunto son resueltos. Por otra parte, con base a lo anterior, el cuerpo docente que labora en la Escuela Primaria "Cuahilama", percibe a la Directora como una persona enojona, poco flexible ante las propuestas sugeridas, que no estimula una motivación y que sólo algunas veces visita los salones de clases para verificar si se cumplen con el trabajo pedagógico; por el contrario sí informa acerca de las decisiones que afectan el trabajo de los docentes y evalúa sus logros y fracasos. Si bien, la Directora de la Primaria es la guía y la líder de trabajo de la comunidad educativa, es entonces que a ella le corresponde establecer las condiciones de interacción para lograr los objetivos establecidos.

Por ello, la Directora debe propiciar unas buenas relaciones humanas, con el fin de promover el desarrollo de las actividades, de igual manera, debe compartir las experiencias y sugerencias que los docentes expongan cuando estos contribuyan al

logro de los objetivos, establecer una comunicación a fin de facilitar el trabajo personal y ser más flexible tomando en cuenta las opiniones o ideas como un aporte valioso que ayude a mejorar las metas planteadas. Así, el desarrollo del grupo orientará el liderazgo, las relaciones humanas y la motivación.

3.2.2 Interpretación descriptiva y gráfica del cuestionario aplicado a los alumnos de sexto grado, grupos "A" y "B".

Para conocer la opinión que tienen los alumnos de sexto grado, ambos grupos, sobre el rol de la Directora de la Escuela Primaria "Cuahilama", se aplicó un cuestionario integrado por seis preguntas cerradas y una abierta, a una población de cincuenta alumnos. A continuación se describen los resultados obtenidos en cada cuestionamiento.

Pregunta no. 1.- ¿Conoces a la Directiva de tu escuela?

Opciones	Frecuencia absoluta		Total	Frecuencia relativa
	6 "A"	6 "B"		
Si	23	23	46	92%
No	2	2	4	8%
Total	25	25	50	100%

Gráfica 1



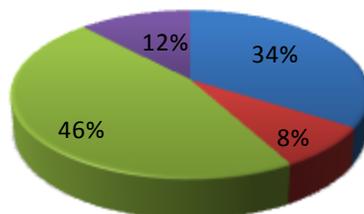
Los resultados de la gráfica no. 1 muestran que los alumnos de sexto grado, coinciden en su respuesta, por lo que el 92% (46 personas) sí conocen a la Directora de su escuela, entretanto el 8% (cuatro alumnos) expresa que no la conocen. De manera que, la mayoría de los alumnos de ambos grupos, saben y conocen quien es la Directora de la Escuela Primaria "Cuahilama". Es importante que la Directora sea conocida por todos los miembros que conforman la escuela, ya que relacionarse con ellos es una muestra positiva de la dedicación que tiene con sus actividades.

Pregunta no. 2.- ¿Cuándo tienes algún problema o petición y acudes con la Directora, ella se dispone a atenderte?

Opciones	Frecuencia absoluta		Total	Frecuencia relativa		Porcentaje General de ambos grupos
	6 "A"	6 "B"		6 "A"	6 "B"	
Si	7	10	17	28%	40%	34%
No	2	2	4	8%	8%	8%
Algunas veces	13	10	23	52%	40%	46%
Nunca	3	3	6	12%	12%	12%
Total	25	25	50	100%	100%	100%

Gráfica 2

■ Si ■ No ■ Algunas veces ■ Nunca



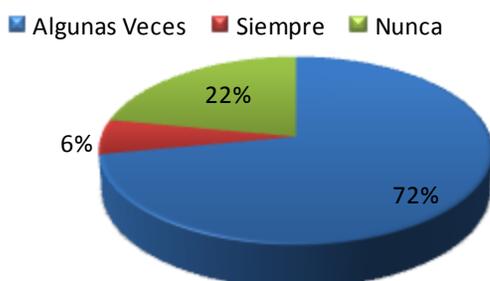
Los resultados mostrados en la gráfica no. 2 exponen que en ambos grupos de sexto grado, cuando se les presenta algún tipo de problema o petición, el 34% (17 alumnos) acude con la Directora, el 8% (cuatro personas) no lo hace, el 46% (23 de ellos) sólo algunas veces se acerca a ella y el 12% (seis) jamás lo ha intentado. Esto revela que en el grupo de sexto grado grupo "A" existe una diferencia con respecto a los del grupo "B", ya que en este último, los alumnos recurren más veces con la Directora ante algún problema o duda. La confianza que la Directora inspire al

alumnado será motivo para que ellos se sientan con la libertad de recurrir a ella ante cualquier duda que les pueda surgir.

Pregunta no. 3.- ¿Que tan frecuente asiste la Directora a tus clases?

Opciones	Frecuencia absoluta		Total	Frecuencia relativa		Total ambos grupos
	6 "A"	6 "B"		6 "A"	6 "B"	
Algunas Veces	19	17	36	76%	68%	72%
Siempre	1	2	3	4%	8%	6%
Nunca	5	6	11	20%	24%	22%
Total	25	25	50	100%	100%	100%

Gráfica 3



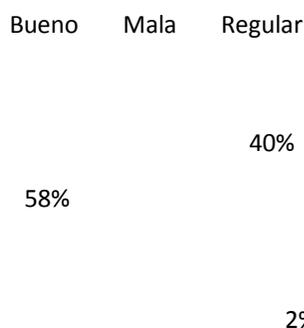
Los resultados que se muestran en la gráfica no. 3, presentan que el 72% (36) de los alumnos mencionan que sólo algunas veces la Directora acude al salón de clases, el 6% (tres alumnos) reconoce que siempre los visita, mientras que el 22% (once personas) dice que nunca. Para los alumnos la imagen de autoridad que representa la Directora es significativa, ya que su presencia en el salón de clases genera en ellos

una actitud de compromiso y atención. Es importante que con frecuencia la Directora realice visitas espontáneas a las aulas, no sólo con la finalidad de supervisar la labor de los docentes, sino para motivar a los alumnos, ya que su presencia en la clase puede ser motivante para su aprendizaje y comportamiento.

Pregunta no. 4.- ¿La relación de tu padre o tutor con la Directora es?

Opciones	Frecuencia absoluta		Total	Frecuencia relativa		Total ambos grupos
	6 "A"	6 "B"		6 "A"	6 "B"	
Buena	6	14	20	24 %	56 %	40%
Mala	0	1	1	0 %	4 %	2%
Regular	19	10	29	76 %	40 %	58%
Total	25	25	50	100%	100%	100%

Gráfica 4



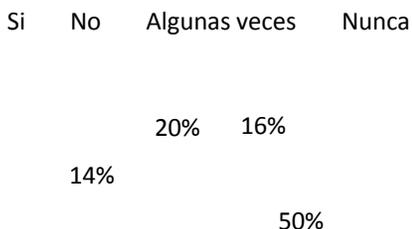
Los resultados de la gráfica no. 4 muestran que el 58% (29) de los alumnos reconocen que no es tan buena la relación entre su padre o tutor y la Directora, es por esto que la Directora debe tener más contacto con los padres de familia, mientras

que el 40% (veinte) de los alumnos reconoce que sus padres mantienen una buena relación y sólo el 2% (una persona) dice que existe una mala relación entre ambos. Se considera que le corresponde a la Directora propiciar una sana y cordial relación con los padres de familia, ya que ella es el conducto para comunicarles acerca del desempeño y comportamiento de sus hijos y demás asuntos escolares; esto con el fin de que los padres de familia participen en las labores de la escuela conjuntamente con sus hijos y docentes, ya que de una buena comunicación entre ambos depende el buen desempeño de los alumnos y el funcionamiento de la escuela, de lo contrario difícilmente podrán tener comunicación y acuerdos.

Pregunta no. 5.- ¿Existe entre tú y tu Directora una relación interpersonal de amistad-confianza?

Opciones	Frecuencia absoluta		Total	Frecuencia relativa		Total ambos grupos
	6 "A"	6 "B"		6 "A"	6 "B"	
Si	2	6	8	8%	24%	16%
No	20	15	35	80 %	60 %	70%
Algunas veces	3	4	7	12%	16%	14%
Total	25	25	50	100%	100%	100%

Gráfica 5



Los resultados de la gráfica no. 5 presentan que el 16% (ocho) de los alumnos de ambos grupos mencionan que existe una relación interpersonal de amistad-confianza con su Directora, mientras que el 80% (35 personas) dice no tener ningún tipo de relación, así se observa que la Directora de la Escuela Primaria "Cuahilama" no tiene una comunicación eficaz con el alumnado a su cargo, ya que no desarrolla ningún tipo de contacto directo con los alumnos, mientras que el 14% (siete alumnos) dice que algunas veces han tenido algún contacto con la Directiva, ya sea de amistad o confianza. Los dos grupos de sexto grado de la Escuela Primaria "Cuahilama" coinciden en su mayoría, que nunca ha existido alguna relación interpersonal, ya sea de amistad ó confianza con los alumnos. Pareciera que la Directora de la Escuela no pone gran atención a lo que los alumnos necesitan, el mayor problema es la falta de comunicación entre alumno-Directora, se requiere de una motivación para que los alumnos se sientan capaces y con la confianza suficiente para acercarse a la Directora y expresar sus problemas.

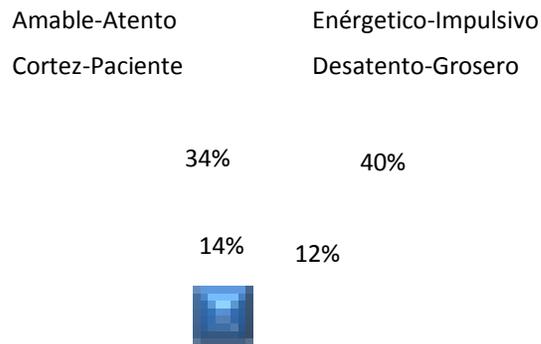
Pregunta no. 6.- ¿Cómo describes la personalidad de tu Directora?

Opciones	Frecuencia absoluta		Total	Frecuencia relativa		Total ambos grupos
	6 "A"	6 "B"		6 "A"	6 "B"	
Amable-Atento	7	13	20	28%	52%	40%
Enérgico-Impulsivo	5	1	6	20%	4%	12%
Cortés-Paciente	4	3	7	16%	12%	14%
Desatento-Grosero	9	8	17	36%	32%	34%
Total	25	25	50	100%	100%	100%

Los resultados con respecto a la gráfica no. 6 se muestran a continuación, los alumnos de ambos grupos describen la personalidad de su Directora, así un 40% (veinte alumnos) la describen como una persona amable y atenta, estas cualidades pueden ayudar al desarrollo del liderazgo, ya que poseerlas facilita que un individuo

sea un líder efectivo; mientras que el 12% (seis personas) indica que la Directora de su escuela es energética e impulsiva, ya que se observó durante la investigación que la Directora es poco tolerante con las peticiones de los alumnos; el 14% (siete) de los alumnos revelan que la Directora rara vez suele ser cortés y paciente y el 34% (17 alumnos) dice que su Directora es desatenta y grosera con ellos, al respecto se observo que la Directora no es tolerante con sus alumnos ni con su equipo de trabajo; la mayor desventaja es que los docentes no ejercen disciplina entre el alumnado.

Gráfica 6



Pregunta no. 7.- ¿Dentro del rango del 1 al 10, cómo consideras a tu Directora como líder y por qué? De los cincuenta alumnos del sexto grado de los grupos "A" y "B", que se les aplicó el cuestionario para que evaluaran a su Directora se obtuvieron los siguientes resultados:

Calificación Otorgada por alumnos	Número de alumnos	% de alumnos	Motivo de Calificación
1	6	12%	Enojona y desatenta
2	10	20%	Grosera y regañona.
3	8	16%	Mala y enojona.
5	10	20%	Estricta y regañona.
6	8	16%	Desatenta y Grosera
9	8	16%	Buena organización entre los profesores y la escuela.
	50	100%	

Como se observa en los resultados de la pregunta no. 7 del cuestionario aplicado a los alumnos de sexto grado de los grupos "A" y "B", coincidieron en las calificaciones que otorgaron a su Directora. Es importante mencionar que a los alumnos de sexto grado les es difícil identificar a la Directora como líder de la escuela, pues sólo se refirieron a ella como una persona con un carácter duro poco flexible e intolerante, lo que inevitablemente perjudica su imagen y posición, ya que los niños perciben su actitud y comportamiento como una amenaza, impidiéndoles tener la confianza de acercarse a ella, entonces se considera urgente que la Directora modifique su actitud, para bien de su imagen y principalmente por la responsabilidad que le demanda su puesto, así como el compromiso que tiene para con los alumnos.

Así, se puede decir que la imagen de la Directiva entre los alumnos de sexto grado no es lo mejor que se pudiera desear, es necesario que la Directiva se ocupe de mejorar

esa imagen, ya que una cosa es ser estricta y otra grosera, enojona y desatenta. Sería conveniente que la Directora fuera más tolerante y más convincente con los alumnos y docentes, esto es, explicarles las razones de sus decisiones y conducta para que ellos comprendan, asimilen y reflexionen acerca de la necesidad de implementar una mayor disciplina, pero se requiere el convencimiento y una atenta invitación para que ellos se sientan motivados y no lo perciban como una imposición.

Como un resumen a continuación se presentan algunas **observaciones realizadas durante la convivencia con la Directora de la Escuela Primaria "Cuahilama"**.

Ventajas	Desventajas
1-El carácter que la Directora muestra influye en los docentes y alumnos de manera que se cumple con las tareas asignadas.	La Directora demuestra un carácter enérgico, poco tolerante y autoritario.
2-La Directora si cubre el perfil del puesto que ocupa, ya que tiene una formación administrativa, lo que le permite llevar a cabo la gestión en la Institución	La Directora no había ocupado un puesto directivo con anterioridad.
3- Se le puede considerar como una persona comprometida y responsable, que pretende que se cumpla con lo propuesto en los Planes, Programas y en el trabajo docente.	Se requiere que la Directora sea constante en la supervisión del trabajo docente.
4- La Directora comunica los errores que la mayoría de los docentes presentan, indicando	El obstáculo que se detecta es que no existe una comunicación clara y directa entre la

las fallas y buscando las alternativas de solución que den respuesta a esos problemas suscitados.

5- La Directora cumple con los objetivos propuestos para la escuela primaria "Cuahilama", ejerciendo presión a la plantilla docente.

6.- La Directiva dedica suficiente tiempo a las cuestiones administrativas y pedagógicas, esto se pudo verificar durante la observación que se realizó en la institución.

Directora y el personal docente.

El clima organizacional en la escuela primaria es tenso y opresivo debido a que la directora ejerce mucha presión a los docentes.

No considera las propuestas de los docentes para la mejora de la escuela.

La Directora retoma una postura poco accesible y demuestra ser una líder autócrata, por lo que sólo considera lo que a su parecer es lo más conveniente. La Directora con su trato personal demuestra un carácter poco accesible, la mayoría de los docentes y alumnos opinaron que ella es muy enojona, ofensiva, poco accesible e intolerante, por lo tanto no la consideran como una líder.

3.3 Reflexiones para mejorar la imagen de la Directora en la Escuela Primaria "Cuahilama".

El propósito de este apartado es explicar cómo se ha transitado de un modelo tradicional de la Administración y, en específico, del ejercicio de la dirección dentro de las organizaciones a un nuevo modelo de Administración en donde la estructura

jerárquica ha cedido espacio a esquemas menos formales y en donde la línea de mando pierde cada vez más vigencia, encontrándose en uso esquemas menos rígidos, los cuales generan un **trabajo más cooperativo**, generándose un espacio para la innovación y a la creatividad en el trabajo. El administrador como líder es una visión compartida por diversos autores y aquí se retoman aquellas habilidades que deberá poseer el administrador en su función como líder.

Así se tiene que para Borghino (2004), la administración de fin de siglo se caracterizó por ser altamente tradicional, autoritaria, centralista y con feudos de poder. Actualmente para él, las nuevas organizaciones son menos jerárquicas, orientadas al mercado y con una gran velocidad para responder al cliente. Este autor nos advierte que es fácil detectar que las estructuras tradicionales de las organizaciones del pasado no estimulaban el trabajo en equipo entre las diversas áreas, por el contrario, la fragmentación fue la regla del juego y obviamente privaba la competencia y la rivalidad. Considera también que en las nuevas organizaciones se deberá practicar una modificación de fondo, tanto en sus estructuras y procesos como en sus modelos de dirección. La toma de decisiones en el modelo tradicional de administración se realizaba con base en el control. Tiempo después se comprobó que esta forma de trabajo no funcionaba adecuadamente y se decidió hacer uso de otras alternativas para producir los cambios esperados. Así se puede decir que, según Borghino (2004, p. 19) el paradigma tradicional de administración se caracterizó por los siguientes aspectos:

- Se basaba en las diferencias.
- Estaba centrado en el control.
- Las decisiones eran impuestas.
- Se castigaban los errores.
- Había superioridad versus inferioridad.
- Prevalecía el culto al corto plazo.

El principio básico del que parte el modelo tradicional es aquel en donde si no se ejerce el dominio, los objetivos no se alcanzan. La causa del excesivo control se origina en la ausencia de confianza de que el grupo de colaboradores no cumplan con sus compromisos. El control excesivo aumenta en gran medida el estilo centralista y autoritario en el mando. Se puede decir que, de manera general, el modelo tradicional de mando sancionaba o no aceptaba al personal que se arriesga, que mostraba iniciativa y tomaba decisiones. El modelo tradicional también utilizaba la información como instrumento de poder, ya que esto le permitía al líder manipular las decisiones, esto quiere decir que los directivos poseían información confidencial y eso los hacía fuertes. Lo anterior implica que la información se caracterizaba por ser fragmentada y no compartida, ya que no se le veía como un bien común. Sin embargo, se puede considerar que la nueva cultura de la dirección hace de la información un instrumento común para la toma de decisiones y no uno de poder.

Asimismo, el modelo tradicional también hizo del corto plazo un sinónimo de eficiencia, esta rapidez en la acción no permitía que las decisiones profundas que analizan y resuelven los problemas de manera definitiva se implementaran, sino que los resolvían de manera transitoria, haciendo que las problemáticas fueran recurrentes y que se tuviera que invertir más tiempo para atenderlas. Resumiendo Borghino (2004) señala lo siguiente:

- Los nuevos ambientes, el uso de la tecnología moderna y de la comunicación inteligente obligan a las organizaciones a modificar, de manera importante, el modelo tradicional del liderazgo.
- El modelo autoritario, centralista, controlador e inflexible no puede seguir siendo aplicado.
- La imposición no permite la creatividad y la innovación, ya que **el compromiso y el trabajo cooperativo son producto de una cultura de comunicación y negociación.**

En cuanto a este aspecto Helgesen (1993) explica que los directores, al estar situados en la cúspide de la pirámide jerárquica, tenían un extraordinario acceso a la información y ésta constituía la fuente principal de su poder, por lo que no estaban dispuestos a compartir esa fuente de poder. Así pues, la renuencia a compartir la información causaba dificultades en la organización y era la principal causa de sobrecarga en el trabajo diario de los subordinados. Esto quiere decir que muchas tareas y decisiones se podrían haber resuelto en un nivel más bajo en lugar de ser atendidas en la cúpula de la organización. Es de gran importancia recordar que el lenguaje es el recurso que nos permite la negociación. Al parecer, en las mujeres "...existe una tendencia mayor para distribuir la información y esta necesidad de compartirla parece provenir del interés de ellas por mantener las relaciones en un estado óptimo" (Helgesen, 1993, p. 49).

Así se considera que, el lenguaje es poderoso y que "...los líderes aprovechan al máximo el poder del lenguaje para comunicar una identidad común y dar vida a las visiones; ...emplean metáforas y formas de expresión; dan ejemplos, cuentan historias y relatan anécdotas; utilizan términos gráficos, ofrecen citas y recitan lemas" (Kouzes y col., 1999, p. 219). Para Hart (citado en: Kouzes y col., 1999, p. 222) existen cuatro categorías de palabras habitualmente usadas por los líderes, éstas son:

- 1) **Palabras "realistas"** que retratan objetos tangibles y concretos, como automóvil y autopista.
- 2) **Palabras "optimistas"** que expresan esperanza y posibilidades.
- 3) **Palabras "activas"** que muestran movimiento.
- 4) **Palabras "certeras"** que expresan decisión.

Hart (citado en Kouzes y col., 1999, p. 224) también comenta que los buenos líderes saben intuitivamente que deben:

- Convertir en tangible y concretar la imagen intangible del futuro.

- Ofrecer predicciones positivas y optimistas en cuanto a que el sueño se volverá realidad.
- Ser decididos y confiados en cuanto a que el objetivo será alcanzado.
- Impulsar la misión hacia delante, infundiéndole movimiento y energía.

Borghino (2004) explica que el cambio en la administración, ejercida en el pasado, requiere un cambio en la forma de influir en los colaboradores. Para este autor el nuevo modelo se integrará por equipos de trabajo, con una visión conjunta, comprometidos y con un líder duro e implacable con los números y las metas, que actúe más y más cerca de la línea, de los resultados y al mando de un equipo capaz de tomar decisiones inmediatas. Para Borghino (2004, p. 187) existe una estrategia que resulta especialmente útil para el trabajo en equipo y son cuatro los pasos que sirven para unificar el paradigma de cualquier objetivo en la mente de sus colaboradores, éstos son:

- Paso 1.** Definir qué se necesita lograr.
- Paso 2.** Explicar cómo debe realizarse y su fecha límite.
- Paso 3.** Identificar cuánto se necesita para lograr el objetivo.
- Paso 4.** Definir cuándo se dará seguimiento a los avances.

De manera resumida, Borghino (2004, p. 189) señala por qué el modelo tradicional de administración da paso a un nuevo estilo de dirección:

- El modelo de administración o liderazgo tradicional ya no produce los resultados que se esperan de los **equipos de trabajo**.
- El modelo rudo y directivo de mando tuvo su razón basada en el nivel educativo de la gente que realizaba las tareas.

- La saturación de productos, la tecnología y la globalización afectan los costos de operación, por lo que las organizaciones deben ser más productivas, rápidas y flexibles.
- La nueva generación de jóvenes que ingresan a las organizaciones no aceptan modelos centralistas y autoritarios de mando.
- Los líderes deberán actuar de forma diferente si quieren obtener compromiso y cooperación de los jóvenes directivos.
- Se requiere establecer acuerdos claros acerca de la visión que se tiene de la tarea por realizar, qué influye en las conductas de la gente y, por supuesto, en los resultados de la tarea.
- Desear cambiar los resultados controlando las conductas de los colaboradores, es un modelo que produce resultados temporales en el desempeño.
- El cambio del modelo es inminente, si la organización desea producir resultados superiores.

Los aspectos descritos anteriormente pareciera que están describiendo el ejercicio e interacción de la Directora de la institución educativa, objeto de este estudio. Así, se retoma a Cásares (citado en Zúñiga, 2006, p. 18) quien considera que el líder es aquella "...persona que tiene la autoridad para conducir ...con un profundo conocimiento histórico, con una noción clara de la problemática del presente y con una visión clara de los retos del futuro". Zúñiga (2006) señala que la **importancia del liderazgo dentro de una entidad** estriba en tener un líder eficaz que **permita que se lleve a cabo la organización, la dirección y el logro de los objetivos y las metas establecidas, así como la articulación de una visión realista que inyecte energía y sea comprendida por todos los trabajadores.** Asimismo, **que permita integrar y fomentar la participación, manteniendo motivados a los integrantes, articulando una mejor comunicación y negociación.** Harold (citado en: Zúñiga, 2006, p. 19) lo define como "...la influencia

o el arte de influir en las personas para que se esfuercen, con buena disposición y entusiastamente, hacia la consecución de las metas grupales”.

En cuanto a las teorías del liderazgo Vargas (2005) menciona entre otras, las siguientes: teoría del rasgo, teoría del comportamiento, teoría orientada hacia el objetivo, teoría del liderazgo carismático, etc. Tichy (2003, p. xxv) nos menciona que las organizaciones exitosas surgen porque tienen buenos líderes que fomentan el desarrollo de otros líderes en todos los niveles de la organización, “...la prueba final del éxito de una organización, no es si puede ganar hoy, sino que pueda seguir ganando mañana y al día siguiente, ...por tanto, la prueba final de un líder no es que pueda tomar decisiones atinadas y llevar a cabo acciones decisivas, sino que pueda enseñar a otros a ser líderes y construir una organización que pueda sostener su éxito, aunque él o ella no esté presente, ...la habilidad clave de las organizaciones exitosas y los líderes ganadores es la creación de otros líderes”. Según Tichy (2003, p. 19) dentro de una organización impulsada por un líder, ganar es hablar de liderazgo, él dice que:

- Las organizaciones prósperas tienen líderes en todos los niveles.
- La formación de líderes es lo que diferencia a los ganadores de los perdedores.

Explica también que los **líderes tienen ideas, valores, energía y determinación**, esto es:

- **Las ideas y los valores guían sus decisiones y**
- **su energía y cualidades hacen que las pongan en práctica.**

Aclara que sin líderes, las organizaciones se estancan, ya que:

- No pueden mantener el ritmo que exigen los cambios en la vida actual y dinámica.
- No se obtienen los logros adecuados para los beneficiarios.

De acuerdo con Tichy (2003, p. 39) los buenos líderes son "...grandes maestros y alcanzan sus metas por medio de las personas a quienes enseñan., además, ...enseñan a otros a ser líderes, no seguidores; agrega que los ...líderes exitosos hacen de la enseñanza una prioridad personal, es decir, consideran la enseñanza una de sus funciones principales y aprovechan toda oportunidad para aprender y enseñar; asimismo desarrollan ...un enfoque didáctico, esto quiere decir que poseen ...ideas y valores claros, basados en su ...conocimiento y experiencia y también articulan estas lecciones para otros". Para Tichy (2003, p. 59) el líder toma el pasado personal como fundamento del ser, esto es, aprende de la experiencia, así los líderes exitosos aprovechan su pasado. Se puede decir que lo que les sucede en su infancia o juventud les deja lecciones. Ellos captan conscientemente estas lecciones y las usan como guías, "...todos tenemos un pasado del cual tener experiencias, los líderes lo aprovechan mejor; con esto se quiere decir que ...los líderes reconocen los momentos que han definido sus vidas y dan lecciones mediante sus palabras y acciones".

Este autor nos explica que la base del liderazgo comienza con ideas y que las organizaciones exitosas se construyen basadas en ideas claras. Así pues, los líderes se aseguran que las ideas sean actuales y apropiadas, entonces evalúan las realidades cambiantes y modifican las ideas conforme sea necesario; siendo las ideas el marco de las acciones en todos los niveles, ya que proveen un contexto para la toma de decisiones de todos y motivan a todos para alcanzar metas comunes. En cuanto a los valores nos señala que **las organizaciones exitosas tienen valores que definen el comportamiento deseable y apoyan los principales objetivos y metas de la organización.** También menciona que **los líderes exitosos viven con sus valores éticos, tanto en privado como en público,** ya que su conducta personal simboliza esos valores y sus acciones refuerzan los valores en otras personas, siendo estos valores una herramienta competitiva clave, porque forman la trama de la cultura corporativa y proporcionan una base "instintiva" para las acciones inteligentes.

Para concluir Tichy (2003, p. 213) señala que el liderazgo exitoso está enfocado hacia el futuro. A corto plazo, los líderes preparan organizaciones para que respondan al cambio y, a largo plazo, crean organizaciones que pueden conservar el éxito. Considera que el éxito se alcanza al desarrollar a otros líderes, ya que las organizaciones con la mayor cantidad de líderes son las más dinámicas y eficientes; así pues, "...el legado de los líderes exitosos es crear otros líderes exitosos; por último explica que los ...mejores líderes saben cuándo es tiempo de retirarse; no permanecen cuando es ...tiempo de que la siguiente generación continúe y se apartan dejando todo en orden y ceden su lugar a los nuevos líderes". Tichy (2003) menciona que se requiere un fuerte compromiso tanto de los que aprenden como de los que enseñan. Se considera que **las organizaciones deben resignificar la importancia de contar con líderes que tengan disposición para formar a otros compañeros de trabajo como líderes, en su área de desempeño.**

Por su parte Rickards (2001, p. 189) expresa que "...el papel del liderazgo, dentro de un grupo para la resolución creativa de problemas, es esencialmente el de facultar a otros, quienes descubren que son capaces de mayores logros; este enfoque convierte ...el uso de sistemas creativos para la resolución de problemas en un sistema que promueve el autodesarrollo y el aprendizaje; ...estos sistemas ponen énfasis en la importancia de un líder ...que libera la creatividad del equipo, antes que producir soluciones creativas por sí mismo; ...esto contribuye a desplazar el énfasis de lo que ahora se considera una atención poco sana, esto es, el liderazgo heroico, hacia el ...espíritu de liderazgo transaccional, o sea, estimular a otros a tener mayores aspiraciones de liderazgo y desempeño".

González y col. (2008, p. 6) señalan que "...un autor que habla sobre el tema de liderazgo de manera original y que por lo contemporáneo de su propuesta no podría faltar en esta revisión del binomio organización-habilidades para el trabajo es Goleman (2006), ...quien realiza una profunda investigación acerca del concepto de inteligencia emocional aplicado al trabajo y demuestra que quienes alcanzan altos

niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están motivados y son generadores de entusiasmo; ...saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros; asimismo, mencionan que ...este autor aborda tres grandes temas que se relacionan con el trabajo: las capacidades emocionales individuales, las habilidades para trabajar en equipo y la nueva empresa organizada con inteligencia emocional, así también ...demuestra la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, íntegro y responsable”.

Goleman (2006, citado en González y col. P. 7) señala también que los directivos más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a su claridad de objetivos, su confianza en sí mismos, su poder de influir positivamente y de leer los sentimientos ajenos. Goleman (2006, citado en González y col. 8) considera que la inteligencia emocional se puede aprender, “...sus elementos son fáciles de identificar, se pueden evaluar y mejorar, ...lo importante es no ignorar el elemento humano con el que nos relacionamos porque entonces estaríamos condenados al fracaso; ...en el complejo mundo moderno, el progreso de las organizaciones y de los individuos que las componen dependerán cada vez más de la inteligencia emocional”.

Para Goleman (2006, citado en González y col. Año, p. 8) es asombroso el poco peso que tiene el Coeficiente Intelectual (CI) en el éxito laboral y en la vida, esto es, este CI no determina quién va a triunfar y quién va a fracasar, ya que cuando las puntuaciones de las pruebas de inteligencia se comparan con el desempeño de una persona en su carrera, el cálculo más generoso atribuye al CI una incidencia del 25 %. Señala también que la pericia es una combinación del sentido común con el conocimiento especializado y la habilidad que se adquiere con la práctica de cualquier trabajo. En cuanto a la inteligencia emocional nos dice que las facultades

de ésta son sinérgicas con las cognitivas; los trabajadores excelentes poseen las dos. Al respecto Goleman (2006, citado en González y col., 2008, p. 9) explica que cuanto más complejo es el trabajo más importante es la inteligencia emocional, ya que la deficiencia en estas facultades puede dificultar la aplicación de la pericia técnica y el intelecto que se tenga.

Asimismo, Goleman (2006, citado en González y col., 2008, p. 9) menciona que si no se obtiene todo el potencial de la gente es por ineptitud emocional y define a la aptitud emocional como una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente. La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en el desarrollo de dos aptitudes, la personal y la social, asimismo éstas comprenden cinco elementos, éstos son: autoconocimiento, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones. En el cuadro no. 1 se mencionan los componentes de la aptitud personal y social (Goleman, 2006, citado en González y col. 2008, pp. 9-10).

Cuadro no. 4. Marco de trabajo de la aptitud emocional.

<p>Aptitud personal. Esta aptitud está integrada por tres dimensiones y a su vez cada dimensión se compone de diferentes aptitudes emocionales.</p> <p>Las tres dimensiones son:</p> <p>1) Autoconocimiento. Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia emocional. Reconocer las propias emociones y sus efectos. 	<p>Aptitud Social. Estas aptitudes determinan el manejo de las relaciones. Esta aptitud está integrada por dos dimensiones y a su vez cada dimensión se compone de diversas aptitudes emocionales.</p> <p>Las dos dimensiones son:</p> <p>1) Empatía. Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender a los demás. Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación precisa. Conocer las propias fuerzas y sus límites. • Confianza en uno mismo. Certeza sobre el propio valor y facultades. <p>2) Autorregulación. Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales. • Confiabilidad. Mantener normas de honestidad e integridad. • Escrupulosidad. Aceptar la responsabilidad del desempeño personal. • Adaptabilidad. Flexibilidad para manejar el cambio. • Innovación. Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información. <p>3) Motivación. Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afán de triunfo. Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia. • Compromiso. Aliarse a las metas del grupo u organización. • Iniciativa. Disposición para aprovechar las oportunidades. • Optimismo. Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses. 	<p>preocupaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a los demás a desarrollarse. Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes. • Orientación hacia el servicio. Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente. • Aprovechar la diversidad. Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas. • Conciencia política. Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder. <p>2) Habilidades Sociales. Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencia. Aplicar tácticas efectivas para la persuasión. • Comunicación. Ser capaces de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes. • Manejo de conflictos. Negociar y resolver los desacuerdos. • Liderazgo. Inspirar y guiar a los grupos e individuos. • Catalizador de cambio. Iniciar o manejar el cambio. • Establecer vínculos. Alimentar las relaciones instrumentales. • Colaboración y cooperación. Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas. • Habilidades de equipo. Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.
--	--

González y col. (2008, pp. 10-11) señalan que la aptitud emocional es fundamental, haciendo énfasis en el liderazgo, "...papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad, se considera que un líder inepto reduce el desempeño de todo: hace que se malgaste el tiempo, produce asperezas, etc.; ...la aptitud o ineptitud emocional del líder puede evaluarse con base en el aprovechamiento o derroche que hace la organización de los talentos de que dispone, así de acuerdo con Goleman (2006, citado en González y col., 2008) las aptitudes mencionadas son las más requeridas en el mercado de trabajo actual". Es evidente que este investigador ofrece claras recomendaciones para desarrollar estas capacidades emocionales en el ámbito laboral.

Como mencionan González y col. (2008, p. 11) ...al parecer la transición hacia contextos laborales menos autoritarios y más flexibles se hace necesaria; ...la resignificación de la información como un bien común y el compartirla permite la adecuada y eficaz resolución de los problemas; al respecto ...se coincide con Goleman (2006, citado en González y col., 2008, p. 11) en cuanto a que la **formación de líderes que logren mantener vigentes las organizaciones, en el futuro**, por una parte requerirá **favorecer la adquisición de habilidades, tales como: la confianza en uno mismo, la autoevaluación precisa, la confiabilidad y la escrupulosidad, que son indispensables para ejercer un liderazgo ético y con compromiso social** y, por otra parte, **tener la disponibilidad para ayudar a formar a otros individuos como líderes, de tal modo que el liderazgo pueda compartirse.**

Así también González y col. (2008, p. 11) señalan que al respecto de las habilidades de innovación y adaptabilidad, las cuales identifican como muy importantes, "...ya que es indispensable estar atentos a la novedad y mostrarse flexibles para el cambio; ...se considera que el **respeto al pluralismo y la aceptación del liderazgo compartido redundarán en un enriquecimiento del desempeño del equipo**

de trabajo; ...el administrador como líder debe buscar la construcción de una civilización pacífica, libre, justa y democrática; ...lo anterior obliga a aprender a configurar visiones compartidas del futuro que propicien un compromiso genuino, antes que el mero acatamiento; **...la labor del líder con compromiso social implica, por una parte, la responsabilidad consigo mismo, con sus compañeros de trabajo y su familia, o sea, con la sociedad en general y, por la otra, la continua búsqueda del bien común, un líder con compromiso social es aquel que establece un pacto para beneficio de toda la comunidad, incluido él.**

3.4 Sugerencias específicas para el ejercicio del liderazgo por la Directora de la Escuela Primaria "Cuahilama".

Esta investigación se ubica en el contexto específico de la Administración Educativa, considerando que ésta se ocupa de la asignación, manejo y uso de los recursos humanos (personal docente, administrativo y de intendencia), financieros (subsidios, inscripciones, colegiaturas, derechos por algún servicio) y materiales (el aprovisionamiento de todos los insumos necesarios para la operación oportuna de la institución). González (2003, p. 1) menciona que las funciones que realiza la Administración Educativa, entre otras, son:

- evaluar la educación,
- **promover proyectos,**
- **generar visión,**
- **hacer que la organización se conozca a sí misma y se autoevalúe,**
- evaluar y analizar si se fomenta la creatividad, los valores y el pensamiento crítico,
- apoyar administrativamente modelos pedagógicos y métodos didácticos,
- incorporar las nuevas tecnologías de información,

- **poner al servicio del alumno y del maestro todos los recursos disponibles de las instituciones educativas a través de sistemas y procesos para alcanzar los objetivos planteados para la educación y**
- **crear y ofrecer a los alumnos las mejores experiencias de aprendizaje posibles, a través de un proceso sustentado y permanente que ayude a la satisfacción personal y profesional del docente, así como al desarrollo de la organización.**

Según Kast y col. (1997, p. 418) la administración "...es la fuerza primordial dentro de las organizaciones para coordinar los recursos humanos y materiales, y los administradores son responsables del desempeño organizacional, tanto de los resultados actuales como del potencial futuro". Para el administrador educativo la administración educativa comprende, básicamente, cinco etapas, que son: la planeación, la organización, la dirección, la supervisión y la evaluación. Así, para lograr el buen funcionamiento de la Escuela "Cuahilama" y principalmente para que la Directora pueda ser reconocida como líder, a continuación se describen algunas reflexiones que pretenden que la Directora, a través de la práctica de un liderazgo participativo, pueda implantar una nueva cultura organizacional que conlleve a lograr una escuela inteligente.

Para iniciar debemos retomar el concepto de la **cultura organizacional** aplicado en la escuela primaria, la cual se considera que es el elemento fundamental que facilita a la comunidad educativa asociarse y participar activamente en el logro de mejores modos y comportamientos mediante la compatibilidad de actitudes, creencias y valores, esto es, que la comunidad educativa unánimemente enfoque su potencial y talento en la práctica de las actividades para el beneficio de la institución. La Directora es quien debe inculcar en los docentes los nuevos valores y actitudes, tales como: compañerismo, lealtad, solidaridad, tolerancia, honestidad, que les ayuden a reorganizar su forma de colaborar en las actividades escolares así como en su

relación y convivencia diaria, lo que coadyuvará en el logro de la misión de la escuela.

Una organización donde el director y los docentes se encuentran abiertos al aprendizaje constante es una **escuela inteligente**, la cual tendrá la capacidad de gestionar el conocimiento, resolver sus necesidades y conflictos de manera armónica y en grupo, eliminar las rivalidades y buscar construir un mejor futuro para la institución, para esto, los miembros activos (la Directora, los docentes y los padres de familia) de la Escuela "Cuahilama", deberán buscar la transformación hacia una escuela inteligente que:

- ✓ Esté abierta al aprendizaje.
- ✓ Esté ubicada en la realidad que vive, no ajena de ella.
- ✓ Resuelva conflictos.
- ✓ Atienda sus necesidades.
- ✓ Sea crítica, reflexiva, humana, justa, capaz de valorar logros y trabajar por las metas.
- ✓ Sepa reconocer el talento y trabajo de los miembros.
- ✓ Busque la mejora continua de la Escuela.

La Dirección de la Escuela "Cuahilama" no deberá demeritar la importancia del ejercicio reflexivo y práctico de las fases que contempla la Gestión Escolar, esto es: la pedagógica, la administrativa, la organizativa y la comunitaria. Cada una de ellas contempla los siguientes objetivos:

A. Pedagógica.

- ✓ Dominio de enfoques curriculares, de los Planes y Programas de Estudio, de la planeación y de los contenidos.
- ✓ Formas de enseñanza.

- ✓ Reuniones colegiadas dinámicas.
- ✓ Comunicación constante entre directivo y docentes.
- ✓ Capacitación y actualización.
- ✓ Uso de material didáctico.
- ✓ Orientación al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.

B. Administrativa.

- ✓ Cumplimiento del calendario escolar.
- ✓ Planificación, distribución de tareas, dirección (que incluye tareas de guía, motivación, mando y supervisión) supervisión y evaluación, mediador de conflictos, además de promoverse como impulsor del currículo y de los procesos de evaluación.
- ✓ Dar y respetar alternativas de solución a problemas, en caso de que los docentes se involucren en la solución de los problemas.
- ✓ Optimización del tiempo de la enseñanza.
- ✓ Mantenimiento de la infraestructura y del mobiliario.
- ✓ Entrega de papelería oportunamente, así como solicitud de la elaboración de los formatos requeridos.
- ✓ Integración de equipos de trabajo.
- ✓ Lograr un mejor desempeño en la función organizativa por parte de la Directiva, a través del mejoramiento de las relaciones intraescolares.

C. Organizativa.

- ✓ La estructura organizativa del grupo involucrado y de los recursos, tiempos, espacios y responsabilidades es lo que facilita u obstaculiza el cumplimiento de los propósitos y funciones de la institución.

- ✓ El liderazgo debe ser capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar.
- ✓ Mayor dedicación a la planeación y organización de los Planes y Programas, para la mejora de la escuela.
- ✓ Colectivo integrado.
- ✓ Compromiso colectivo, que propicié el trabajo en equipo lo que permitirá fijar los objetivos pertinentes y el apoyo sustentado para la toma de decisiones.
- ✓ Participación y responsabilidad en comisiones.
- ✓ Cumplimiento de metas.
- ✓ Liderazgo académico y social de la Directora.
- ✓ Trabajo en equipo con intereses afines y metas.

D. Comunitaria.

- ✓ Comunicación con los padres de familia.
- ✓ Autoevaluación del desempeño de la comunidad escolar.
- ✓ Formas de acción y participación de los padres de familia y de la comunidad.
- ✓ Recursos económicos y preparación para el mejoramiento en la calidad.

Cuando un líder adopta el **estilo participativo** utiliza la consulta para practicar su liderazgo, consulta las ideas y opiniones de sus subalternos escuchando y analizándolas, aceptando las proposiciones y/o contribuciones. También impulsa a su personal a incrementar y explotar sus capacidades, haciéndoles ver sus errores y orientándolos a la mejora continua. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas, pero consulta sus ideas y opiniones haciendo uso de ellas según su criterio. La Directora de la Escuela Primaria "Cuahilama" puede

practicar el liderazgo participativo en donde su plantilla docente coopere y contribuya con propuestas para el ejercicio de las labores escolares y para su administración, de manera que las decisiones finales sean siempre consensadas, con la característica principal de delegar participación a su grupo de trabajo. En la práctica de su liderazgo debe:

- ✓ **Tener plena confianza en la plantilla docente.** La Directora debe transmitir seguridad en los docentes y demostrarles que cree en su intelecto y creatividad para desarrollar todo tipo de actividad.
- ✓ **Tomar en cuenta opiniones, propuestas, quejas, críticas.** Es fundamental que la Directora analice las diversas propuesta de los docentes y aprobar las mejores, dándolo a conocer a los docentes para motivar su participación
- ✓ **Cultivar la toma de decisiones de los docentes para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.** La Directora debe considerar las propuestas de manera que de una forma u otra ésta atienda cualquier necesidad.
- ✓ **Delegar ciertas responsabilidades.** Si la Directora es capaz de transmitir el sentido de responsabilidad, creará en los docentes un compromiso al cual responderán favorablemente.
- ✓ **Promover la libertad de expresión.** Es importante que la Directora esté atenta para escuchar réplicas, opiniones, quejas, y demás, de manera que mediante el diálogo se pueda aclarar todo tipo de situaciones en discusión.
- ✓ **Analizar y escuchar ideas.** Si los docentes comprueban que sus propuestas son útiles como herramientas de trabajo que coadyuvan en la gestión de la Directora, se sentirán motivados a participar constantemente.

- ✓ **Aprovechar las capacidades y talento de los docentes para beneficio de la escuela.** como buen líder la Directora debe identificar quiénes cuentan con las mejores cualidades en el desempeño de su trabajo, de tal forma que haga un buen uso de ellas, orientándolas para apoyar a los compañeros y obtener mejores resultados.
- ✓ **Comprometer a los docentes a esforzarse por dar más en el ejercicio de su labor.** Los docentes deben sentir que tiene ante su cargo cierta responsabilidad de esta manera responderán en tiempo y forma las actividades que les corresponden.
- ✓ **Constante capacitación y actualización para los docentes.** Es indispensable que los profesores, considerados como los transmisores del conocimiento, estén permanentemente en actualización, para que ellos conozcan todos los sucesos gubernamentales y educativos vigentes y los difundan.

Para el ejercicio del liderazgo participativo la Directora debe actuar con:

- ✓ **Motivación.** Se requiere de esta característica para trabajar en conjunto con el personal docente, para llevar a cabo acuerdos e innovaciones que mejoren el proceso educativo, esto es, debe promover, aceptar y valorar la participación, la capacidad e interacción de cada miembro de la comunidad educativa de la escuela.
- ✓ **Flexibilidad.** Tomar decisiones de acuerdo a las circunstancias que se presenten.
- ✓ **Liderazgo.** Elevar su nivel de tolerancia y profesionalidad, poseer un dominio integral de los contenidos educativos y las prácticas administrativas, que le permitan fortalecer su función de liderazgo, buscando la aceptación y legitimación

de su autoridad y representación de la institución, entre los docentes y los alumnos.

- ✓ **Vinculación.** La Directiva debe esforzarse por desarrollar habilidades que le permitan vincularse con los docentes para trabajar en equipo y, así en conjunto logren culminar los proyectos escolares.
- ✓ **Diálogo.** Persuadir al personal para que cumpla con sus respectivas tareas, informando, delegando, negociando actividades. Tener tacto para neutralizar las diferencias entre compañeros y dar a conocer los logros posibles que se pueden obtener si se trabaja en equipo. Ubicar las fortalezas y debilidades del equipo de trabajo y convocar a reuniones para reflexionar, analizar y proponer soluciones a todo este tipo de obstáculos.
- ✓ **Carácter.** Debe tener la habilidad para manejar sus emociones y sentimientos de manera que no tenga un temperamento dual, sino más bien que le permita guiarse con un pensamiento racional. Tratar de mantener un cierto carisma siendo agradable y respetuosa con la gente. Ser responsable y ejercer la autoridad que se le ha otorgado, para el beneficio de todos.
- ✓ **Capacidad para influir sobre los docentes y padres de familia.** Debe de hacer uso de sus facultades sobre las personas, para que se esfuercen en forma voluntaria y obtengan el logro de las metas.
- ✓ **Promover la disciplina.** Se deben definir y hacer cumplir las normas de la escuela y del comportamiento, tanto de docentes como de alumnos, respetar la ética de trabajo y la conducta social.

- ✓ **Evaluar las actividades colegiadas.** Conjuntamente deben revisar los resultados e intercambiar opiniones al respecto, identificar alternativas como posibles soluciones.

- ✓ **Exigir una capacitación con perfiles directivos.** En la actualidad se requieren directivos que conozcan más sobre gestión de recursos humanos, esto con el fin de adquirir nuevas capacidades profesionales y aplicar lo aprendido al ejercicio de sus actividades, buscando resolver las grandes necesidades.

La Gestión Escolar es una función integral en el marco de la Administración Educativa que se orienta hacia la coordinación del trabajo escolar atendiendo las relaciones con los profesores y los alumnos, con el currículo y las relaciones de la escuela con la comunidad y beneficiarios directos, de tal forma que la gestión se oriente hacia la obtención de los resultados deseados para el logro de un impacto o efecto en la sociedad. El reto directivo escolar es hacer que la estructura funcione bien para que impacte en beneficio de los usuarios. La función que realiza un director escolar es fundamental, ya que los resultados que la institución obtenga dependen, en gran medida, de las actitudes que asuma y de la forma en que conduzca el plantel escolar. Sin embargo, la función directiva no está aislada del trabajo que realizan los demás actores educativos, sino que debe estar completamente integrada con todas las tareas que se desempeñan en la institución.

De esta forma, la organización escolar suele ser el espacio imprescindible para que el director desarrolle cada una de sus funciones y busque, junto con todos los docentes, materializar los propósitos educativos en procesos en donde todos los involucrados compartan metas y se responsabilicen de los resultados obtenidos. El director escolar debe tratar de buscar la manera de proceder como un administrador educativo eficiente, convertirse en un líder académico, que desarrolle estrategias innovadoras que detonen procesos de cambio, involucrando procesos de análisis, búsqueda de

opciones, sistematización y revaloración del quehacer profesional de cada elemento de la institución, acciones que conducirán a la delimitación de proyectos concretos que serán el factor central del cambio educativo.

Conclusiones.

El buen funcionamiento de una escuela, depende en gran medida del ejercicio del liderazgo por parte del Director o Directora, quien es el responsable de implementar, coordinar los recursos, dirigirlos y guiarlos a la consecución de los objetivos y metas propuestos, además del compromiso de orientar a todos sus colaboradores hacia un fin común, el cual en este caso es brindar una educación de calidad que le aporte al alumno una herramienta para lograr una vida de calidad en el futuro. Durante el desarrollo de este trabajo se describió el concepto de liderazgo requerido para una institución educativa, que es la persona capaz de dirigir a un equipo de trabajo y a la comunidad conjuntamente para la consecución de los objetivos y metas propuestos, que en este caso son los apoyos, los docentes, los alumnos y los padres de familia; realizando y cumpliendo con las tareas pedagógicas, administrativas y demás, tales como: administrar el tiempo, los recursos humanos, financieros y materiales que se le han encomendado, para lograr las metas propuestas para cada ciclo escolar.

Si bien, teóricamente se han revisado los conceptos y estilos de liderazgo para conocer como debe ser un directivo en el ejercicio de sus actividades y el poder que debe poseer para dirigir la institución en la que presta sus servicios, es entonces, que podemos decir que el ejercicio del líder no es un privilegio o título, sino que éste consiste en el servicio, trabajo y responsabilidad de resolver los problemas que surjan dentro del contexto institucional. El objetivo general que se planteó para esta investigación fue identificar el tipo de liderazgo que ejerce la Directora de la Escuela Primaria "Cuahilama", donde se identifica que ella debe ser la representante de la administración del centro escolar, el rol principal que deberá desempeñar es la figura de liderazgo, por lo que en el desempeño de su cargo tiene ante sí las responsabilidades de cómo realizar sus tareas administrativas y pedagógicas, supervisarlas, propiciar buena comunicación con los docentes, ser un ejemplo y guía para los alumnos y mantener una sana relación con los docentes y los padres de

familia, todo esto con la finalidad del buen funcionamiento de la escuela. Al respecto se puede decir que, el perfil de la Directora actual es apto para ocupar el puesto, ya que además de la experiencia docente, ella tiene la formación en administración; sin embargo, su personalidad, su carácter y actitud le impiden obtener el reconocimiento de los docentes y alumnos como su líder, pues ellos perciben sus constantes cambios de temperamento y reacciones.

Se considera que las autoridades educativas deben participar en el mejoramiento de la función directiva, mediante el diseño de un modelo para la formación gerencial de los directivos escolares, con base al desempeño esperado, así como en las habilidades y aptitudes que debe poseer un **líder con compromiso social**. El Director o Directora como un líder en el contexto educativo equivale a un profesional preparado, auténtico, comprometido con su institución; esto es estar consciente en cuanto a que la educación que reciben los alumnos es su responsabilidad inmediata. Se concibe al **liderazgo compartido** que el Directivo de una escuela primaria ejerce como la persona con la capacidad de influenciar y orientar a la comunidad educativa (alumnos, docentes, padres de familia, administrativos, intendentes, etc.) hacia los objetivos de trabajo establecidos, con la finalidad de buscar el bienestar y el constante mejoramiento de la institución.

De manera general cabe mencionar que los docentes expresan que la Directora es una persona autoritaria, dura y firme en sus decisiones, ya que no considera la opinión ni la participación de los docentes, así pareciera que está ejerciendo el modelo tradicional de la administración que acabamos de describir, así se considera necesario que la Directora retome los aspectos aquí planteados por Tichy (2003), relacionados con el liderazgo compartido y el líder con compromiso social; ella debe hacer uso de las relaciones humanas para crear y mantener, entre los individuos de su comunidad escolar, relaciones cordiales y vínculos armónicos, basándose en los acuerdos aceptados por todos los integrantes de su equipo de trabajo y

fundamentalmente en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana; porque esto le permitirá mantener una relación sana y un trato cordial con los docentes, el alumnado, el personal administrativo y los padres de familia.

También se pudo constatar que la Directora es profesionista egresada de la licenciatura en Administración de Empresas y lleva cuatro meses fungiendo como Directora de dicho plantel, tiene experiencia de más de diecisiete años como profesora frente a grupo y como Asesor Técnico-Pedagógico, por lo tanto, cabe señalar que por su formación administrativa ella realiza funciones de planeación, organización, dirección, supervisión y evaluación, de manera que el perfil de dicha Directora es apto para ocupar el puesto, no obstante a pesar de contar con la experiencia requerida, su estilo de liderazgo le impide obtener el reconocimiento de los docentes y alumnos como su líder, pues ellos perciben constantes cambios de temperamento y reacciones negativas que truncan las redes de comunicación, la capacidad de cambio y la colaboración con y entre los docentes, sobre todo.

Finalmente se puede afirmar que, la Directora cumple con sus tareas administrativas y aunque ella menciona ser flexible tanto con los docentes como con los alumnos, los resultados obtenidos demuestran una contradicción de la percepción que tiene de su interacción con la comunidad educativa. Es recomendable que la Directora practicara un **liderazgo compartido y con compromiso social** en el que se planteara una transformación de la organización en la escuela, en donde **predomine el trabajo en equipo**, tomando en cuenta voz y voto de la plantilla docente, a través de la participación, colaboración y toma de decisiones compartidas para la realización de las tareas administrativas, pedagógicas y demás necesarias, lo anterior con el firme deseo de llevar hacia un buen rumbo la calidad de enseñanza que los docentes ofrecen y que los alumnos reciben. La Directora debe buscar la transformación de la escuela inculcando una nueva cultura organizacional, sustentada en el compromiso de toda la comunidad educativa y ella actuar como una guía, sólo verificando que las cosas se hagan, escuchando, reflexionando y analizando las propuestas de sus

compañeros docentes, reconociendo la calidad de su trabajo e involucrándolos en todas las tareas de la escuela.

Para poder ejercer ese liderazgo compartido se requiere que la Directora conozca el contexto que permea la institución que representa, eso le dará una mayor comprensión de los problemas a los que se va a enfrentar. Asimismo, ella debe buscar la forma para motivar a su personal y que todos se involucren en la consecución de los objetivos propuestos por toda la comunidad, debe invitarlos a reflexionar acerca de la institución educativa que ellos quieren lograr, así todos sentirán el compromiso de alcanzar esos objetivos propuestos por ellos mismos; que comparta su responsabilidad, que busque la forma de acercarse y tener buenas relaciones con sus colaboradores, que comparta la toma de decisiones, que genere un ambiente de trabajo agradable para que así logre que todo el personal de la institución participe.

Para ello es necesario que la Directora y docentes de la Escuela Primaria "Cuahilama" tengan bien definidos sus objetivos y normas de actuación, así como un interés colectivo comprometido para su ejecución, sin desviarse del objetivo principal, si esto se da, la Directora tendrá mejores oportunidades para organizar, coordinar y dirigir a todo su personal, esto impactaría de alguna forma para que nuestro país empiece a tener un cambio positivo para el logro de una educación con calidad.

Bibliografía.

- BASTIDAS**, Blanca. (2009). **La Administración de la Educación en México. Estudio de la Realidad Curricular en Licenciatura y Posgrado.** México.
- BLANCHARD**, K.; Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi. (2000). **El líder ejecutivo al minuto.** Ediciones Grijalbo. Barcelona.
- BORGHINO**, Ibarra, M. (2004). **El Arte de dirigirse y dirigir. Construya el liderazgo en su interior.** México. Editorial Grijalbo.
- CARCAÑO**, José. (2004). **Estilo de liderazgo de los directores de educación primaria y su influencia en el ambiente escolar.** México. Universidad Pedagógica nacional (UPN).
- CASTILLO**, Alicia. (2005). **Liderazgo Administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI.** Puerto Rico. Centro de Investigaciones Educativas, núm. 20.
- CHIAVENATO**, Idalberto. (1997). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Quinta Edición. Editorial Trillas. México.
- CHRUDEN**, nombre & Sherman, nombre. (1977). **Administración de Personal.** México. Editorial CECSA.
- CONALTE.** (1991). **Hacia un nuevo modelo educativo.** México. Secretaría de Educación Pública (SEP) - Consejo Nacional Técnico de la Educación (CONALTE).
- CONPES.** (1982). **Planeación de la Educación Superior.** México. Secretaría de Educación Pública (SEP) - Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES).
- CUNILL, Nuria.** (2003). **Conceptos de Participación y Participación Social.** Editorial del CLAD. Chile.
- DAY**, Christopher. (2002). **Promoción de Liderazgo en la Educación Primaria.** Editorial La Muralla. Madrid.
- DRUCKER**, P. F. (1993). **The Practice of Management.** Harper & Row. Boston.

- FERNÁNDEZ**, José. (1991). **El proceso Administrativo**. 2a Edición. Editorial Diana. México.
- FERRER**, Puig L. (2002). **Liderazgo Transformacional. Un nuevo enfoque de la función directiva a la luz de las actuales investigaciones mundiales**. Alta Dirección N° 133. España.
- GARDNER**, Howard. (1988). **Mentes líderes**. Editorial Paidós. México.
- GARCÍA**, Luz. (2009). **Modelo de liderazgo situacional**. Consultado en noviembre de 2009, <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6481-modelo-de-liderazgo-situacional.html>.
- GOLEMAN**, Daniel. (2006). **La inteligencia emocional en la empresa**. Buenos Aires, Argentina. Ediciones B. Argentina S.A.
- GONZÁLEZ**, García Marcos. (2002). **Administración Escolar: La Administración Enfocada a las Instituciones educativas**. 2ª Edición. Editorial Castillo. México.
- GONZÁLEZ**, García C. M. (2003). **Retos de la Administración Educativa**. Ponencia presentada en el Tercer Congreso Nacional y Segundo Internacional "Retos y expectativas de la Universidad. Ixtapan de la Sal, Estado de México.
- GONZÁLEZ**, García Silvia I. y Clara M. González García. (2008). **El papel del líder en las organizaciones**. Memoria del Primer Congreso Internacional de Educación Media Superior y Superior 2008 "Para la Juventud del Futuro". Realizado del 20 al 24 de octubre en la Ciudad de México.
- GROSS**, Manuel. (2009). **La teoría del liderazgo situacional**. Consultado en octubre de 2009, http://manuelgross.bligoo.com/content/view/240001/La_teoría_del_liderazgo_situacional.html.
- GUERRA**, Marcelino. (2004). **Gestión Educativa para Directivos de Educación Básica: Programa General**. Universidad Pedagógica Nacional (UPN).

- HELGESEN**, Sally. (1993). **La ventaja de ser mujer**. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica, S.A.
- HERNÁNDEZ**, S. R., C. C. Fernández y L. P. Baptista. (2003). **Metodología de la investigación**. Tercera Edición. Edit. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- JUÁREZ**, Gerardo. (2006). **Formación gerencial para la eficacia escolar**. Edición electrónica. Texto completo en: [http:// www.eumed.net/libros/2006c/193/](http://www.eumed.net/libros/2006c/193/), consultado el 21 de octubre de 2009.
- KAST**, Freemont y Rosenzweig James. (1997). **Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias**. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. México.
- KOUZES**, Jim y Barry Posner. (1999). **El desafío del liderazgo**. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica, S.A.
- LORENZO**, Manuel. (1999). **El Liderazgo Educativo en los Centros Docentes**. Editorial La Muralla. Madrid, España.
- MANES**, Juan. (1999). **Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional**. Barcelona. Editorial Cuadernos Garnica.
- MENDOZA**, M. (2006). **El Liderazgo Transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y la eficacia de las empresas**. Volumen XIV. Granada España. Consultado en noviembre de 2009, <http://www.umng.edu.co/revcieco/2006/PDF%20de%20Corel/Elliderazgo.pdf>
- MIALARET**, Gastón. (2000). **Dirección de Ciencias de la Educación**, Barcelona España. Editorial Oikos-tau.
- OLMEDO**, María del Carmen. (1978). **El proceso Administrativo en las Escuela Primarias**. Ediciones M. del C. Olmedo Guerra. México.

- RICKARDS, T.** (2001). **La creatividad y la administración del cambio.** México. Editorial Oxford University Press México, S.A. de C. V.
- RIVERA, Alicia.** (2006). **Organización, Gestión y Dirección de Instituciones Educativas.** Universidad Pedagógica Nacional. México.
- ROBIN, Nelson.** (2006). **Ser un Líder.** Editores Lener. Minneapolis. E.U.A.
- RODRÍGUEZ, María.** (1998). **Función Directiva Escolar. Guía de Auto perfeccionamiento.** Ediciones Castillo. México.
- ROJAS, S. R.** (2000). **Guía para realizar investigaciones sociales.** Ed. Plaza y Valdés, S.A. de C.V. México.
- ROSALES, Ortiz R.** (2000). **Estilos de dirección y clima organizacional.** En Revista de Ciencias Sociales no. 77 de septiembre 2000. Universidad de Costa Rica.
- ROSAS, María.** (2006). **El estilo de liderazgo de los directores de las USAER.** Secretaría de Educación Pública. Subsecretaría de Educación Básica. México.
- SEP.** (1982). **Acuerdo 96.** Diario Oficial de la Federación del 7 de diciembre de 1982. Secretaría de Educación Pública. México.
- SEP.** (1987). **Manual del Director del plantel de educación especial.** Proyecto 5. Fortalecimiento de la capacidad técnico-administrativa de los directores escolares, Secretaría de Educación Pública (SEP), Dirección General de Evaluación Educativa (DGEE). México.
- SILICEO, Alfonso.** (1981). **Capacitación y Desarrollo de Personal.** Editorial Limusa. México.
- STONER, James.** (1982). **Administración.** 6ª Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- STONER, J. A., Freeman, R. y Gilbert, D.** (1997). **Administración.** 6ª edición. Editorial Prentice. México.
- TICHY, Noel M.** (2003). **Líderes en acción.** México. Editorial Continental CECSA.

- VARGAS**, Ileana. (2006). **Retos actuales de la Administración Educativa en el Mundo Cambiante**. En: Revista "Debates e Investigación en Gestión de la educación formal y no formal". Editada por la Universidad de Costa Rica.
- VARGAS**, Nuevo I. (2005). **El liderazgo como herramienta de calidad en el desempeño de las funciones directivas en la guardería U-0326 del IMSS**. Tesis de Licenciatura en Administración Educativa. México. Universidad Pedagógica Nacional, Unidad Ajusco.
- VERA**, José. (2006). **Dirección y Gestión de Centros Docentes: Guía Práctica**. Editorial Grao. Barcelona, España.
- WEBER**, Max. (1920). **Economía y Sociedad. Esbozo de la Sociología Comprensiva**. Volumen I. Fondo de Cultura Económica. México.
- ZORRILLA**, Margarita. (2007). **El liderazgo del directivo escolar en la construcción de una comunidad de aprendizaje**. Consultado en febrero de 2010, http://www.espemexico.net/lecturas/sace_cnep/n7/liderazgo_directivo.pdf.
- ZÚÑIGA**, Alvarez M. L. (2006). **La función del liderazgo del Director en CVT no. 2 "Jose Ma. Velasco de Temascalcingo"**. Tesis de maestría en Educación. Cuatitlán Izcalli, Estado de México. Colegio de Posgrado.

Anexos

Cuestionario para la Directora



Sus respuestas son absolutamente confidenciales y son sólo para propósitos de una investigación académica.

Tiempo de antigüedad en el sector educativo: _____

Nivel de estudios: _____

Carrera profesional: _____

Antigüedad en la escuela: _____

Instrucciones: De acuerdo con su criterio como director responda a las siguientes preguntas.

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

2.- ¿Desempeñó usted otras funciones, antes de ascender al cargo de director escolar? especifique:

3.- ¿Cuándo asumió sus funciones como director conocía bien las actividades que debía de desempeñar?

4.- ¿Cuáles son las actividades que realiza en la cotidianeidad?

5.- ¿Qué entiende por liderazgo?

6. ¿Cómo describiría su liderazgo?

7.- ¿Considera que el tiempo que le dedica a las actividades administrativas limita la enseñanza de la institución? ¿Por qué?

8.- ¿Considera que existe una buena comunicación entre usted y los demás miembros de la escuela?

9.- ¿Evalúa conjuntamente sus logros y sus fracasos con los miembros de la institución?

10.- ¿Para asesorar y verificar el trabajo de los docentes, visita los salones de clase?

11.- ¿Mantiene comunicación permanente con el personal?

12.- ¿Cuáles son los conflictos más comunes que se manifiestan dentro de la escuela primaria y como los resuelve?

Gracias por su cooperación.

Cuestionario para Docentes



Sus respuestas son absolutamente confidenciales y son sólo para propósitos de una investigación académica.

Tiempo de antigüedad en el sector educativo: _____

Nivel de estudios: _____

Carrera profesional: _____

Antigüedad en la escuela: _____

Instrucciones: De acuerdo con su criterio como docente elija la opción que considere apropiada.

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

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca
- d) No se

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

- a) Si
- b) No
- c) No se

3.- ¿Evalúa conjuntamente el personal y el director de la escuela sus logros y sus fracasos?

- a) Si
- b) No

c) No se

4.- ¿El director es flexible y accede a propuestas y cambios hechos por la comunidad escolar?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca
- d) No se

5.- ¿El director visita constantemente su salón de clase para verificar si cumple con su trabajo pedagógico?

- a) Constantemente
- b) Algunas veces
- c) Nunca

6.- ¿El director le informa de las decisiones que afectan su trabajo?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

7.- ¿El director manifiesta motivación en la escuela primaria?

- a) Si
- b) No
- c) Algunas veces

8.- Indique las cualidades que demuestra el director.

- | | | |
|----------------------|------------------|-------------|
| a) Muestra confianza | f) Enojón | k) Ofensivo |
| b) Perceptivo | g) Participativo | l) Atento |
| c) Decidido | h) Entusiasta | |
| d) Persistente | i) Humanitario | |
| e) Exitoso | j) Honesto | |

9.- ¿Cuáles son los conflictos más comunes que se manifiestan dentro de la escuela primaria y como los resuelve su director?

Gracias por su cooperación.

Cuestionario para Alumnos de 6° de primaria



Sus respuestas son absolutamente confidenciales y son sólo para propósitos de una investigación académica.

Nombre del alumno: _____

Sexo: _____

Edad: _____

Instrucciones: De acuerdo con su criterio como alumno de la escuela Cuahilama responda las siguientes preguntas

1.- ¿Conoces al director de tu escuela?

- a) Si
- b) No

2.- ¿Cuándo tienes algún problema o petición y acudes al director se dispone a atenderte?

- a) Si
- b) No
- c) Algunas veces
- d) Nunca

3.- ¿Qué tan frecuente asiste el Director a tus clases?

- c) Algunas Veces
- a) Siempre
- b) Nunca

4.- La relación de tu padre o tutor con el director es:

- a) Buena
- b) Mala
- c) Regular

5.- ¿Entre tú y tu director existe una relación interpersonal (amistad-confianza) ?

- d) Si
- e) No
- f) Algunas veces
- g) Nunca

6.- ¿Cómo describes la personalidad de tu director?

- a) Amable-Atento
- b) Enérgico- Impulsivo
- c) Cortez-Paciente
- d) Desatento-Grosero

7.- ¿Dentro del rango del 1 al 10 como consideras a tu director como líder? ¿Por qué?

Gracias por su cooperación.