



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA

LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA  
SECUNDARIA: ESTUDIO DE CASO

TESIS  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO  
DE LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:  
BRENDA MELÉNDEZ FUENTES

ASESOR:  
MTRO. JUAN RAMÍREZ CARBAJAL

CIUDAD DE MÉXICO, ABRIL 2018

## AGRADECIMIENTOS

### **A mi asesor**

Juan Ramírez Carbajal, por acompañarme en este camino que por un momento parecía imposible pero que con su apoyo, conocimientos y tiempo todo fue posible.

### **A mis padres**

Por el apoyo constante y significativo. Gracias por ser ese ejemplo de responsabilidad que con el tiempo me han inculcado y que por ello he llegado hasta donde ahora estoy; por enseñarme que no hay que rendirse hasta no cumplir lo que uno desea y se propone, haciéndolo de la mejor manera.

Gracias por esa confianza y esperanza puesta en mí para lograr mis metas, por todos sus consejos que me han llevado a tomar las mejores decisiones y sobre todo por su tiempo brindado.

### **A mi hermano**

Por su esperanza para lograr este objetivo y por todo su cariño y amor.

Nunca me han dejado sola y puedo decirles que son el más grande y mejor soporte de mi vida.

## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	4
Tipos de Liderazgo en las organizaciones humanas.....	9
1.1. Líder, liderazgo y organizaciones humanas.....	9
1.2 Enfoques del Liderazgo en las organizaciones grupales .....	12
1.3 Tipos y Estilos de Liderazgo.....	17
2. El grupo y el liderazgo en la escuela.....	29
2.1 Características y tipo de liderazgo en los grupos de la institución escolar .....	29
2.2 Tipos de grupos-clase en la escuela y liderazgo docente.....	32
3. El grupo y el liderazgo en la escuela. Caso Escuela Secundaria General No. 180 “Octavio Paz” ..	37
3.1 Diagnóstico institucional de la Escuela Secundaria General No. 180 “Octavio Paz” y liderazgo .....	37
3.2. Grupos y liderazgo en la escuela Escuela Secundaria General No. 180 “Octavio Paz” .....	51
3.2.1 Funcion Directiva y ser director en la escuela.....	51
3.2.2 Funciones Directivas de la Escuela Secundaria General No. 180 “Octavio Paz” .....	57
3.2.3. Aprendizaje y Liderazgo en la Escuela Secundaria General No. 180 “Octavio Paz” ....	62
4. Conclusiones, resultados y sugerencias al liderazgo en la Escuela Secundaria General No. 180 “Octavio Paz” .....	64
Bibliografía.....	78

## INTRODUCCIÓN.

En la sociedad existen diferentes tipos de líderes que han tenido una gran influencia en el control y cumplimiento de normas y reglamentos que regulan el comportamiento de quienes habitan la escuela. Esos líderes se caracterizan por tener ciertos rasgos y capacidades de influir en los demás y llegan a elegirse mediante consensos o con base en sus aptitudes y conocimientos que los hacen mostrarse como tales.

El presente documento que pongo a consideración, aborda el tema del liderazgo directivo, que si bien no se trata de un liderazgo que se relacione con el ámbito empresarial, si se centra, en el quehacer de un Directivo en su función de influir de forma significativa en los que tiene a su cargo para que su institución se encuentre en la mejor situación para el desarrollo de sus compromisos.

Esta investigación se focaliza en la Escuela Secundaria General No. 180 “Octavio Paz”, ubicada en la delegación Xochimilco, Turno Matutino. En el trabajo se abordan los diferentes tipos de liderazgo que pueden encontrarse dentro de una institución y la forma de llevarlos a cabo, con el fin de identificar cuál de ellos es el ideal para manejar una institución. El trabajo fue dividido en cuatro capítulos.

En el primer capítulo, denominado “Tipos de Liderazgo en las organizaciones humanas”, podemos encontrar la definición de lo que es un líder, lo que se considera como liderazgo y los principales enfoques dentro de las organizaciones humanas. Entre ellos se encuentra *el enfoque de rasgos y el enfoque situacional* los cuales se complementan y se genera la Teoría de la contingencia “X” e “Y”.

A continuación se especifican las características de nuestros principales tipos y estilos de liderazgo, de entre los cuales podemos encontrar la definición de un *líder designado, un líder emergente, un líder de tarea, un líder socio-emocional*. Los siguientes tres tipos de líderes nos interesan en su mayoría, ya que sobre ellos especificaremos el tipo de líder que se encontró durante la investigación, estos

últimos son: el líder autoritario o autocrático, líder democrático y por último el líder Laissez Faire (es decir, el líder que dejar hacer sin restricciones).

Al final de este capítulo se muestra una tabla con las principales características que presentan estos tres últimos líderes, así mismo encontramos una simbología que nos muestra el grado de liderazgo que llega a tener un sujeto en relación con su autoridad.

Una institución educativa se caracteriza por diversos factores, y en este caso nos toca enfocarnos en los grupos que la componen y las características que cada uno de ellos presenta. Así como también el tipo de líder que necesitamos ante ellos, tomando siempre en cuenta las características que los definen.

Es por lo anterior que a lo largo del segundo capítulo: “El grupo y el liderazgo en la escuela”, se define lo que consideramos como un grupo-clase y la integración de éstos, no dejando de lado la relación que se debe establecer entre alumno-docente.

La efectividad del poder, una buena organización y un proyecto bien establecido, son las principales funciones que se toman en cuenta para la descripción del líder en este capítulo, haciendo énfasis en la organización y el proyecto.

El progreso por el cual pasa cada grupo simboliza aún más las características que en ellos podemos encontrar, es decir, al inicio, en un ciclo intermedio y por último en un ciclo superior. Cada una de estas fases tiene como fin dar a conocer cómo es que a lo largo de la permanencia en la institución, los grupos formados por alumnos que tienen en común una meta y objetivo en específico, se van desarrollando y desarrollando conforme van avanzando en su proceso formativo.

En el capítulo tres, se aborda de lleno la situación que en nuestro objeto de estudio se pudo identificar. “El grupo y el Liderazgo en la Escuela. Caso Escuela Secundaria General No. 180 “Octavio Paz”. Aquí se encuentra el diagnóstico institucional; en el cual, de forma descriptiva, se describe el contexto interno y externo de la institución; la distribución de aulas y medios que la integran. También en esta parte hago una descripción sobre la situación social que rodea a la escuela. La idea es identificar los

factores que inciden en la organización y desde luego en el tipo de personas y sus prácticas en el espacio escolar.

Además se visualiza en este punto una red de relaciones que establecen los actores; lo cual nos ubica cómo es la relación entre cada uno de los agentes educativos que integran la institución. Es decir, con base en una simbología establecida se distingue “qué tan bien se llevan” cada uno de ellos y cómo impacta de forma significativa en el trabajo y colaboración que viven cada día como habitantes del centro educativo.

Los agentes que se toman en cuenta son: La Dirección, Docentes, Estudiantes, Personal de apoyo, Personal Administrativo y la Familia. Una vez obtenidos los vínculos entre cada uno de ellos empiezan a diferenciarse los principales problemas que existen entre ellos y la justificación de su comportamiento.

Así pues, es el momento en el cual encontramos la descripción de los problemas que se pudieron encontrar en la institución, y es preciso mencionar que si hay una buena relación de trabajo en las instituciones escolares, habrá una mejor imagen y sobre todo los objetivos y metas planteados van a cumplirse.

De esta manera se especifica el tipo de liderazgo y la situación en la que el Director, de nuestro objeto de estudio, se encuentra ante los problemas que enfrenta al ser el responsable de TODO lo que está a su cargo y la intención por mejorar ese ambiente y mejorar la práctica de los que aquí hemos llamado habitantes escolares.

También dentro de este capítulo podemos encontrar las principales funciones directivas y lo que es ser un director en la escuela, para ello se define como primer punto lo que se considera como un director escolar para así pasar a englobar, de forma gráfica, las funciones que tiene éste, las cuales pueden ser: demandas, obligaciones, su conocimiento, habilidades y destrezas, dentro de su contexto.

Ser directivo engloba infinidad de capacidades y funciones que deben acatarse al tener dicho cargo, se consideran algunos factores importantes sobre su práctica como:

- La estructura de trabajo
- La relación que se tenga con el personal
- La relación con los alumnos
- El ambiente
- El equipamiento,
- Las relaciones con la comunidad (padres de familia)
- Las relaciones institucionales.

Pasando a otro ámbito sobre las funciones directivas, se hace mención de dos principales características; la fortaleza y el carisma, haciendo más énfasis en el carisma el cual lo describe Max Weber como un factor a destacarse de mayor importancia en relación con el liderazgo.

Por último, en este mismo apartado, se habla sobre el tema del aprendizaje que, al tratarse de un aspecto educativo no tenía que pasar de largo. Los resultados son los que al final cuentan para muchos, y al ejercer un liderazgo adecuado se pueden obtener, con la finalidad misma que tiene la educación, “Crear escuelas que aseguren, a todos los estudiantes, en todos los lugares, los conocimientos considerados indispensables para insertarse socialmente así como desplegar al máximo sus potencialidades de desarrollo personal” (Bolívar, 2012).

Al finalizar, encontramos nuestro último capítulo, donde se destacan los resultados y sugerencias que, con todo lo recabado en la investigación, podemos considerarlo conclusión de donde se desprenden líneas por las cuales podría transitar el liderazgo efectivo; aplicable por supuesto a la institución que amablemente me brindó todas las oportunidades de trabajar con su personal. Por ello, deseo agradecer las muestras de disposición de todos los que habitan la escuela secundaria No. 180 “Octavio Paz”, en especial a su Director, el Maestro Guadalupe Carlos Rodríguez Castilla. Agradezco también al Maestro Andrés Rosales, Subdirector de esta institución y de quien por su trato directo con los problemas que a diario tiene que atender, me dio la

oportunidad de aprender mucho. A los dos, gracias por su trato amable y siempre dispuesto a enseñarme de su experiencia.



## Tipos de Liderazgo en las organizaciones humanas

### 1.1. Líder, liderazgo y organizaciones humanas

La palabra líder proviene del Inglés "leader", que significa guía; como aquella persona que encamina y enseña a otra el camino o un procedimiento para hacer o lograr una cosa, según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.

Una persona líder, es "...alguien que ocupa una posición en un grupo, influencia a los otros de acuerdo con las expectativas de rol para esa posición, y que coordina y dirige al grupo para mantener su integridad y alcanzar sus metas" (Barra, 1998:174).

Un líder de acuerdo a su posición, es su rol en la organización. En ella se sintetizan un conjunto de funciones que ha de llevar a cabo dentro de la misma. El primer rasgo que distingue a un líder se refiere a su posición. El líder ocupa el nivel más alto de entre un grupo de personas; grupo en el cual tiene influencia y poder.

El líder ejerce influencia sobre el grupo y adopta conductas que lo distinguen como tal. Se puede considerar como aquella persona que sabe cómo dirigir, orientar, sugerir, mandar, comunicarse, etcétera. Dentro de un grupo de individuos desempeña el rol de autoridad que domina el comportamiento de los sujetos que se encuentran a su alrededor. Por lo general el líder suele cumplir la función de coordinación para mantener la dirección de las actividades de los otros.

Un líder puede ser designado sin conocer sus atributos y rasgos de personalidad. Puede ser que él mismo desarrolle esa capacidad al estar al frente de un grupo y que por ello se le identifique como tal.

Con base en las características antes mencionadas sobre lo que es un líder se puede definir al liderazgo, como "...el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y logro de metas" (Barra, 1998: 174).

El principal objetivo del liderazgo es definir y hacer cumplir metas en donde la participación de la persona que ejerce esta función, hace que el grupo y sus

integrantes realicen sus tareas, ya que es él quien los impulsa, los ayuda y los motiva para que se logren esas metas. “Siempre que exista liderazgo en cualquier tipo de organización, existirá un líder que será la persona responsable de influir y motivar a los integrantes de la organización para conseguir objetivos comunes...” (Rivera B., 2)

El liderazgo consiste, entonces en “...motivar a las personas para que hagan más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia se puedan producir cambios en los grupos, en las organizaciones y en la misma sociedad, lo que puede significar que en las instituciones educativas se pueda lograr la productividad, la innovación, la calidad en el aprendizaje, la competitividad y la funcionalidad organizacional” (Rivera B., 2)

Por ello, cuando se habla de funciones del liderazgo se está haciendo énfasis a las conductas que se presentan en los individuos al momento de relacionarnos con ellos para lograr los objetivos o metas que se plantean desde un principio en una determinada situación y que son propiciadas por una persona.

Barra (1998), citando a Bavelas Gibb, describe siete conductas principales que pueden entenderse como funciones que presenta un líder:

- a. Ejecución de especialidades profesionales y técnicas: se refiere a que el líder debe tener conocimiento de lo que va a tratar dentro de su grupo, debe manejar la información necesaria y en todo caso de no contar con ella, debe saber a quién recurrir.
- b. Conocer a los subordinados y mostrar consideración hacia ellos: como el propio concepto lo dice, hay que ponernos en los zapatos de los otros ya que al enfrentarse y sentirse a cargo de una autoridad (líder), se muestran sensibles lo que podría afectar la cohesión del resto del grupo. Se trata de mantener al grupo.

- c. Mantener abiertos los canales de comunicación: el líder debe brindar la facilidad de comunicación entre los suyos para que así el grupo tenga un buen funcionamiento.
- d. Aceptar responsabilidad personal y dar ejemplo: es el principal foco de atención por lo que debe mostrarse propio ante el resto del grupo.
- e. Iniciar y dirigir la acción: se espera que sea él quien dirija y oriente cada una de las actividades a realizar, así como también saber representar al grupo cuando haya conflictos.
- f. Entrenar a la gente como un equipo: se refiere a la preparación de los suyos para enfrentarse a nuevos desafíos que se van dando con el paso del tiempo. Raven y Rubin le llaman *transformar al grupo*; es decir, ayudar a asumir responsabilidades y que desarrollen habilidades de liderazgo. (Barra, 1998: 183).
- g. Toma de decisiones: donde no siempre tiene que ser él quien tome las decisiones pero sí mostrar la preocupación y responsabilidad para que se tomen.

## 1.2 Enfoques del Liderazgo en las organizaciones grupales

Como ya se ha visto, los líderes cuentan con diversas características que los definen como tales y los distinguen de los demás. Dentro de los principales enfoques de liderazgo estudiados por la psicología social están los siguientes:

El enfoque de rasgos. Al escuchar la palabra “rasgos” podemos pensar en los aspectos físicos, intelectuales, personales que a cada uno de nosotros nos distinguen como humanos, así pues para identificar a un líder de uno que no es líder, no hace falta aplicar pruebas que nos demuestren que realmente es el principal miembro de un grupo.

En algunos estudios realizados para identificar esos rasgos físicos, intelectuales y sociales que realmente fueran característicos de los líderes se mostró que tendían a ser más inteligentes, “mejor ajustadas psicológicamente”, y a emitir mejores juicios. (Barra, 1998: 176). El autor Mann describe que existen siete rasgos de personalidad que aparentemente pueden estar asociados con el liderazgo. Estos son: Inteligencia, Ajuste, Extroversión, Dominancia, Masculinidad, Sensibilidad Interpersonal y Conservadurismo (Barra, 1998:177)

Así como las anteriores, existen diversas características o rasgos que podemos identificar en un líder, por ejemplo, Kirkpatrick y Locke toman en cuenta que para ser un líder exitoso se deben cumplir con las siguientes características:

Deseo de logros, ambición, tenacidad, iniciativa, persuasión e influencia sobre los otros para alcanzar metas en común.

- a) Confiabilidad, transparencia.
- b) Autoconfianza
- c) Habilidad cognitiva para integrar e interpretar grandes cantidades de información.
- d) Conocimiento de las actividades en grupo.

e) Originalidad (creatividad)

f) Flexibilidad para adaptarse a las necesidades que se vayan presentando.  
(Barra, 1998: 178)

En general, se toma la funcionalidad de un líder de acuerdo a los rasgos que presenta, dichos rasgos no pasan desapercibidos ya que son muy notorios a la hora de identificar a cada uno de los miembros del grupo; se muestran aspectos de gran influencia sobre ellos en la medida en cómo es su comportamiento.

Ahora bien, no dejemos todo el trabajo a la función o rasgos que cumple un líder para lograr los objetivos y/o metas que se quieren lograr sino también hay que tener en cuenta que la situación, el contexto o ambiente en el que se cumple esta función determina en gran medida el valor de un líder.

También, dentro de los enfoques del liderazgo, se encuentra el **enfoque situacional**, desde el cual se "...plantea que el liderazgo es una necesidad y un proceso inherente a todo grupo, y que la situación particular del grupo determinará qué tipo de liderazgo se necesita en un determinado momento" (Barra, 1998: 179)

De acuerdo a lo anterior y siguiendo a Barra, se establecen algunas características importantes para este enfoque, las cuales son:

- a) "El liderazgo es un recurso grupal", se refiere a que todo va a depender de las necesidades y recursos que se requieran en el grupo para así determinar qué tipo de líder se debe tener para cierta situación.
- b) "El liderazgo puede ser ejercido por distintas personas en distintos momentos", no solamente se remite a una persona por tener ciertos rasgos en particular sino que puede ser cualquier sujeto que responda satisfactoriamente a las necesidades que se presentan en el grupo.
- c) "Interacción entre los seguidores y el líder", donde se toma en cuenta la opinión de los otros para que el líder cumpla con su función o no.

Dentro del enfoque situacional también se toman en cuenta aspectos como lo son, las características y conductas que presenta el líder y que van a influir en la medida en cómo los demás se comporten ante él y viceversa. Así también la comunicación va a depender de la cantidad o tamaño de lo que el grupo pueda ser, por el hecho de que es más fácil comunicarnos con un grupo mucho menor y atender las situaciones de una mejor manera que comunicarnos con un grupo demasiado grande y que se pueda convertir en un problema y descontrol del grupo siendo cada vez más compleja la tarea del líder.

Por otra parte, puede existir una dificultad o amenazas para el grupo, es decir, se identifica el nivel de apoyo y solidaridad que hay entre el grupo ante una situación difícil, en la medida en que toman las decisiones y la aceptación de parte de los demás. Al pasar por estas situaciones de “crisis” se muestra el “apego” y confianza que se tiene hacia el líder.

Fiedler define más características sobre este enfoque, y puntea que son variables fundamentales (Pascual, et. al. 1993:20):

1. Las “relaciones líder-miembros”, que se centra en los valores de lealtad, dependencia y apoyo que recibe éste de parte de los que conforman su grupo. Tomando en cuenta estos aspectos, el líder puede identificarse como un buen influenciador hacia los suyos, sin embargo si se distinguen relaciones negativas la influencia de él parece ser poco productiva.
2. La segunda variable la designa como el “grado de estructuración de la tarea”, la cual consiste en reconocer hasta qué punto el líder puede especificar la tarea o acción a realizar; es decir, si las indicaciones que él establezca son claras para ejecutarlas y lograr los objetivos propuestos.
3. Y por último toma en cuenta el “poder posicional del líder” para ejercer mayor influencia en tanto aplica recompensas positivas y negativas.

Hay que considerar que la conducta de los que integran el grupo no siempre es la misma, ellos se comportan de diferente manera según sea la situación en la que se encuentren. Por ello hay que comprender que para alcanzar un buen resultado del liderazgo ejercido, es necesario reconocer esos cambios de conducta que se dan como respuesta al ambiente.

Ahora bien, ¿cuál de los dos enfoques se considera el mejor para hacer del liderazgo algo válido? La respuesta es que los dos se complementan. No podemos decir que uno es mejor que el otro porque para desempeñar un buen papel como líder hay que tomar en consideración la situación a la que nos estamos enfrentando y la forma de comportarnos.

“El desafío de un líder es desarrollar la sensibilidad para captar la sintonía del grupo, lo que ellos necesitan y cómo echar mano a los recursos personales para satisfacer las necesidades y objetivos del grupo” (Barra: 1998: 181).

Con base en los enfoques de liderazgo rasgos y situacional, el psicólogo Fred Fiedler, en los años 60, hizo mayor énfasis en dirigir la atención hacia estas dos funciones del liderazgo, tanto del papel del líder como al de la situación en donde él debe centrarse, a lo que llamó *Teoría de la contingencia del liderazgo*.

Dentro de dicha teoría describe dos concepciones denominadas: Teoría “X” y Teoría “Y”:

a. En La teoría “X”:

1. A la persona promedio no le gusta trabajar y evitará hacerlo si es posible;
2. Por lo tanto, para que trabaje efectivamente, la persona debe ser controlada, presionada, dirigida y amenazada con castigo;
3. La persona promedio no desea asumir responsabilidades, sino más bien tener seguridad y ser dirigida. Los líderes que se adhieren a la Teoría X tienden a ser directivos.

b. En la Teoría Y:

1. El trabajo es tan natural como el juego o el descanso;
2. El control extremo y la presión no son los únicos medios de influencia;
3. El compromiso de una persona con su trabajo se relaciona directamente con las recompensas que él o ella espera del trabajo mismo (tanto material como psicológicamente);
4. La persona promedio es creativa y puede aceptar responsabilidades cuando la estimula;
5. Muchas personas tiene la capacidad para imaginar y crear, no solo unos pocos líderes. Esta concepción es característica del enfoque de liderazgo orientado hacia el grupo. (Barra. 1998: 197-198)

Teniendo cada una sus propias características podemos ver que se pueden presentar situaciones en las que a veces vamos a encontrar líderes que se comporten de acuerdo a la teoría "X" o a la teoría "Y".



### 1.3 Tipos y Estilos de Liderazgo

Una vez descritas las características, funciones y enfoques sobre el liderazgo en los apartados anteriores, pasemos a establecer los tipos y estilos de líder que podemos encontrar y sus respectivas funciones.

**El Líder designado.** Este tipo de líder es asignado por otro tipo de sujetos externos al grupo en el cual debe cumplir las expectativas para cubrir cierto trabajo. No se aceptan quejas ni otro tipo de opiniones ya que fue precisamente elegido por un superior.

**El Líder emergente.** Se relaciona con el anterior por ser elegido por otros sujetos pero en este caso, son sus propios compañeros los que le designan esa tarea de líder por el hecho de haber influido en mayor medida en las actividades que realizan conjuntamente.

Es justificable que el líder designado tenga mayor ventaja sobre el líder emergente porque, por así decirlo, lo respalda un superior quien le concedió ese puesto. El líder emergente por el contrario, debe competir con otros, tanto para obtener el reconocimiento del grupo, como para conservar el lugar una vez que lo haya obtenido. Un paso en falso en la toma de decisiones, obligaría al grupo a seguir a otra persona.

En cualquiera de los dos casos “el líder debe ser competente y el grupo debe lograr su objetivo de ser exitoso para que este mismo apoye su desempeño [...]” (Barra, 1998:184)

De acuerdo con la situación que se presente, el líder debe tomar en cuenta el tipo de tarea y el estado socio-emocional de los integrantes del grupo. Las características del líder se basan en su capacidad organizativa de la tarea. Según Barra, son las siguientes:

**Líder de Tarea.** Como el propio título hace referencia, se trata de una persona que hace cumplir las tareas y actividades de un grupo ejerciendo la totalidad de su influencia para lograrlas. Se le considera como un sujeto que tiene los conocimientos, habilidades o que domina sin problemas cualquier situación que se le presente en relación con el cumplimiento de las tareas.

**Líder socio-emocional.** Este tipo de líder se enfoca principalmente en la detección de las cosas que pueden estar afectando al grupo y darles una solución; es mantener al grupo estable ante cualquier situación socio-emocional.

En el mejor de los casos sería vital encontrar en un líder aspectos de los mencionados anteriormente ya que esto daría pie a un resultado y un buen funcionamiento de los grupos. Sin embargo, pueden existir situaciones de “envidia” hacia el líder emergente y de tarea, por querer ocupar su lugar.

Dicho lo anterior y haciendo caso a las diferentes percepciones que se tienen de la persona que ocupa el cargo de mayor responsabilidad en las escuelas, es posible elaborar una tipología que los agrupa por su estilo para ejercer su autoridad. Esto no quiere decir que los tipos ideales que mencionaremos a continuación, sean los únicos, pero evitamos con ello hacer una larga y pormenorizada lista de estilos para ejercer la autoridad de también llamado líder escolar.

Estos tipos ideales que describen los diferentes estilos del liderazgo, surgen a partir de un estudio llevado a cabo por Lewin, Lippitt y White en 1939. Ellos estudiaron los efectos que tenían en los individuos distintas atmósferas de grupos, producidas por distintas formas de liderazgo. Su estudio se realizó con niños de 10 y 11 años que estaban organizados en clubes y que se reunían una vez a la semana durante varios meses. Durante ese periodo cada grupo fue expuesto a los tres tipos de liderazgo (Barra, 198:186)

El líder al realizar su función, desarrolla cierto estilo en su forma de mandar o ejercer la autoridad; autoridad que le puede ser otorgada por la propia organización o por los

integrantes del grupo que pretende conducir o coordinar. Los principales estilos que se reflejan en ellos al dirigir son, a saber, *el autocrático, el democrático y el Laissez faire*.

**El líder Autocrático.** Es un tipo de líder que adopta o tiene un estilo o forma de conducir al grupo de manera totalitaria. La autoridad es representada en su persona y de este tipo de líder se espera que los otros obedezcan a sus mandatos. “Es dogmático, firme, dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar castigos” (Madrigal B, 2002: 155). Este tipo de líder se puede nombrar también como un ser planificador ya que, diagnostica, ejecuta y evalúa unilateralmente sin tomar en cuenta las decisiones de otros.

De acuerdo a Madrigal B., Et. Al. este estilo de liderazgo se presentan ciertas reacciones del grupo o equipo de trabajo, las cuales pueden ser:

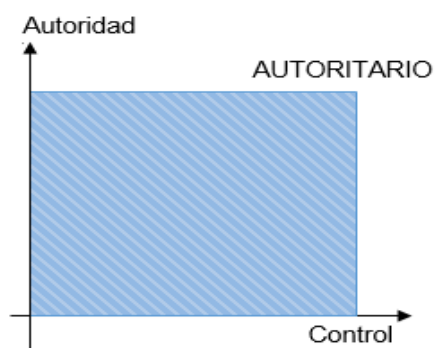
- Sumisión
- Resistencia
- Aceptación mínima de responsabilidad
- Irritabilidad
- Antipatía hacia el jefe

La comunicación que establece con los liderados es vertical, no toma en cuenta las opiniones de los demás y critica las acciones buenas o malas sin dar una razón o explicación de ello, ejerce el control mediante la ironía y la humillación es ejecutor y gobernante sin medida.

Desde un punto de vista productivo, este tipo de liderazgo es altamente exitoso a pesar de ejercer un control humillante ya que, como tiene todo el poder (control) de las decisiones y sabe perfectamente cómo conducir la dirección en este caso de la institución educativa. Sin embargo, a pesar de ser un líder exitoso con sabiduría y autoridad llega a ser también altamente improductivo, pues, su actitud arrogante y soberbia lo lleva a un rechazo por parte de sus compañeros, o, un rechazo de los

demás agentes educativos. Crea un ambiente hostil en el desarrollo de las actividades cotidianas de la escuela, está en vigilancia completa los movimientos de los otros agentes, no crea un ambiente de confianza y cooperativo.

Gráficamente el líder autoritario lo podemos interpretar de la siguiente manera:



Entre mayor sea su autoridad, mayor será el control sobre la organización de la institución. Su autoridad se representa en el control sobre los demás, es decir, la vigilancia dentro de una institución.

Por lo anterior podemos decir que, este tipo de líder en una institución educativa efectúa rigurosamente las actividades que ha diseñado para una buena práctica en la escuela y de sus agentes educativos que la componen. Debo aclarar que por buena me refiero a los logros exitosos de las actividades académicas, los resultados en cada uno de los grupos de la escuela y el buen desempeño de maestros y orientadores. Sin embargo, el buen resultado está bajo la sombra de la hostilidad y baja confianza de cada uno del personal que compone la institución.

**El líder Democrático**, por su parte y a diferencia del tipo o estilo de liderazgo anterior, es participativo, trabaja en conjunto con los sujetos que tiene a su cargo, los involucra en la toma de decisiones para que juntos discutan y resuelvan ciertas situaciones, se marquen objetivos y se repartan las cargas de trabajo. Bajo un enfoque humanista, este tipo de líder reconoce la iniciativa de los demás, tiene gran potencial para la resolución de problemas pues fomenta un círculo de creatividad

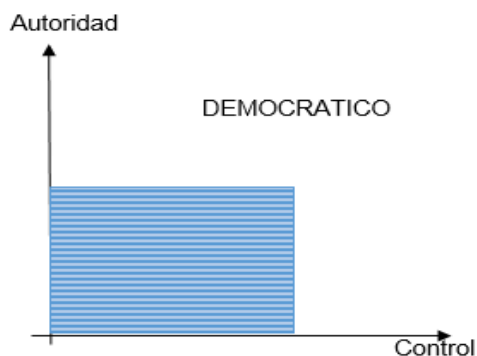
entre sus compañeros, estimula la participación permitiendo una comunicación académica exitosa.

La comunicación fluye entre todos ya que el líder cuenta como uno más del grupo lo cual a su vez conlleva reacciones como:

- Alto índice de entusiasmo
- Mayor calidad y cantidad de producción
- Alta moral del grupo
- Satisfacción de las necesidades

Se le reconoce como un tipo facilitador de nuevas oportunidades pues su principal objetivo es crear mayor calidad en las actividades diseñadas en nuestro caso, para la institución educativa. Y aunque tiene disposición para el trabajo colaborativo, su autoridad se ve afacetada por las decisiones que debe tomar en grupo, y por consiguiente el control dentro de la organización institucional también se ve altamente afacetado pues, no tiene un dominio riguroso sobre los otros agentes de la institución.

Esto sería de la siguiente manera:



El líder democrático muestra una colaboración con los suyos a modo de que pueda existir un diálogo entre todos y así poder tomar las mejores decisiones. Sin embargo, no se muestra tanta autoridad y por ello queda en un nivel intermedio.

Este tipo de líder, en la figura de Director de una institución educativa, a pesar de tener buena disposición para ejecutar las actividades necesarias para el buen funcionamiento institucional, como he dicho anteriormente, no tiene el control

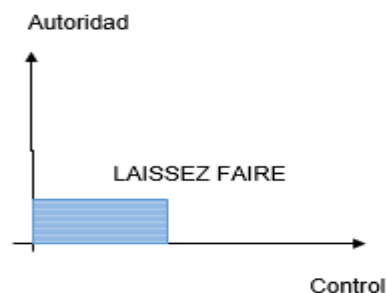
adecuado sobre los otros agentes que constituyen a la institución. Desde mi punto de vista, un director democrático en las condiciones y normas que rigen una institución educativa, puede ser improductivo, ya que se encuentra condicionado a las opiniones que siempre debe consensar con sus compañeros y “subordinados”.

Debemos recordar que la escuela es una institución de disciplina en la cual si no hay autoridad difícilmente se puede manejar con éxito su organización. Debo aclarar que **cuando hablo de autoridad me refiero a la forma rigurosa que tiene en la ejecución de los planes para su escuela.** Un líder directivo democrático a comparación del autoritario no se le considera como un planificador pues carece de autoridad para ejercer sus objetivos institucionales porque depende la opinión de los demás.

Finalmente pasaremos al **Líder Laissez-faire**, cuya denominación se traduce del término francés laissez-faire puede traducirse como “dejar hacer”, o más rudamente, como “no metas la mano” ((Madrigal B, 2002: 156). Este tipo de líderes se consideran principalmente por asumir una conducta poco autoritaria que causa un desorden inmediato en el grupo al cual se está aparentemente dirigiendo.

Al dejar hacer al personal lo que se quiera hacer y como mejor le acomode hacerlo, tiene como reacciones:

- Buena motivación
- Poco uso de poder
- Alta posibilidad de desorganización



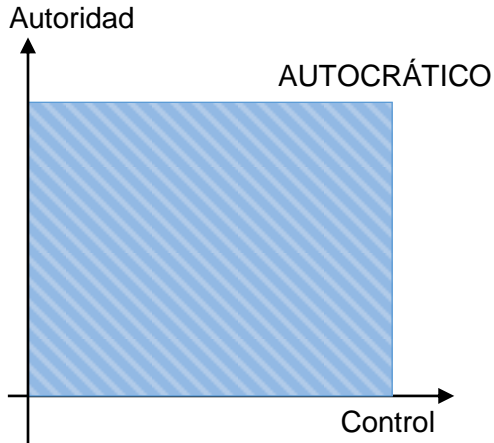
Gráficamente en este tipo de liderazgo se pierde todo tipo de autoridad o poder de que pueda ejercer.

El “dejar hacer” resulta poco o nada favorable para lograr el buen funcionamiento de una institución.

En el siguiente cuadro se muestran las diferencias entre uno y otro estilo de liderazgo según Madrigal (2002):

Autocrático	Democrático	Laissez-faire
El líder determina toda la norma política.	Toda norma política es asunto de discusión y de decisión del grupo, que el líder anima y asiste.	Libertad completa de decisión del grupo o individual con mínima participación del líder.
La autoridad dicta de uno en uno los pasos y las técnicas de la actividad.	Perspectiva de actividad ganada durante el periodo de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta del grupo; el líder sugiere dos o más procedimientos o alternativas a escoger.	El líder proporciona los medios y la información sólo cuando se le pide, fuera de esto, no participa en la realización del trabajo.
Por lo general, el líder decide el trabajo por hacer y designa a la persona que debe realizarlo.	Los miembros son libres de trabajar con quien deseen, y se deja al grupo a división de tareas.	El líder no participa en absoluto en la operación o realización del trabajo.
El líder tiende a personalizar sus alabanzas o críticas al trabajo, permanece separado y no participa activamente con el grupo, excepto en las demostraciones.	Es objetivo al alabar o criticar. Se basa en los hechos y trata de ser un miembro regular del grupo, sin realizar demasiado trabajo.	Los comentarios espontáneos a las actividades de los miembros son poco frecuentes. A menos que se le pida, no intenta valorar o regular el curso de los acontecimientos.

Gráficamente los tipos ideales de liderazgo en las instituciones educativas, pueden ofrecernos las siguientes imágenes:



Entre mayor sea su autoridad, mayor será el control sobre la organización de la institución. Su autoridad se representa en el control sobre los demás, es decir, la vigilancia dentro de una institución.

El líder autocrático o autoritario, se distingue precisamente por su alto nivel productivo. Es decir sean cuales fueren las tareas que le han encomendado a la organización que dirige, siempre o en la mayoría de ocasiones, logra los estándares solicitados.

Para estas empresas lo importante es lo que producen, porque tienen que satisfacer las necesidades de un mercado altamente competido. Una baja en la productividad, significa la muerte paulatina y a veces pronta de ésta.

Una de las causas por las que una empresa privada puede sufrir los embates de sus competidoras, es porque los trabajadores reducen los niveles y también la calidad del trabajo que realizan y para lo cual fueron contratados. El líder de estas empresas está obligado a innovar permanentemente tanto en los procesos de capacitación del personal, como a observar la calidad de su trabajo.

El líder de la empresa privada es también un trabajador que ocupa un puesto de organización y es vigilado por un superior que evalúa permanentemente su desempeño. Al igual que sus subordinados, el líder pone en juego la permanencia en su puesto, porque su productividad está ligada a la productividad de los que a su vez dirige. Los tiempos y movimientos en la producción de la empresa privada están siendo permanentemente medidos tanto por sus competidores como por quienes ocupan los grados de gerencia más altos. Cuando estos puestos de la gerencia, son quienes se ostentan como dueños de la empresa, la permanencia en la organización



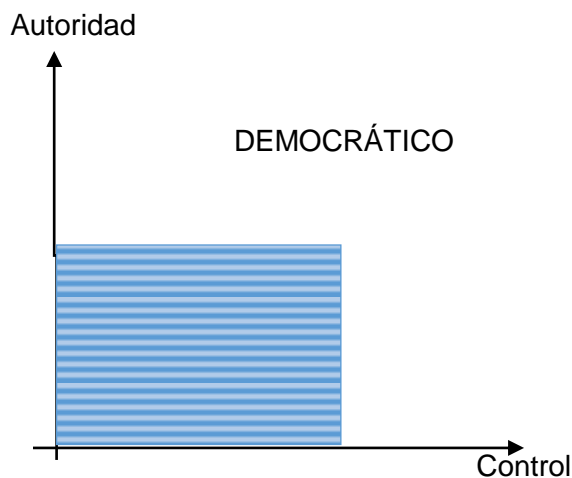
es un tema sumamente delicado. Todos están sujetos a las órdenes de quien está “arriba” de ellos. La pirámide de poder en la empresa privada, es la que otorga también las cuotas de responsabilidad. El líder lo es hasta que la empresa lo desea y se le mide por la forma en que se hace “obedecer” entre las personas que tiene a su cargo.

Sin embargo, cuando se trata de las instituciones públicas, como las escuelas, donde los trabajadores están normados por otras reglas y la productividad es entendida de otra forma que no es la de producir cosas o mercancías, un líder autocrático, puede ser fácilmente sustituido por otro que se ajuste a las necesidades del comportamiento grupal al que dirige.

No es común la presencia de este tipo de líderes en las instituciones públicas, porque los trabajadores no establecen una relación de sumisión ante el director. La propia organización evita que estas tensiones se presenten entre director y trabajador, precisamente porque éstos tienen mayores posibilidades de sabotaje al trabajo que en una empresa privada, rara vez existe.

En la empresa privada el mayor castigo para un trabajador, es el despido. En una empresa pública, a veces el mayor castigo es que lo pongan en otro lado o que lo sienten en alguna parte y que no participe en el trabajo. La “congeladora”, a veces, más que un castigo, es un premio para los trabajadores de la institución pública.

Un líder autocrático, como los describimos antes, en la “empresa pública”, se gana fácilmente el rechazo del grupo que dirige cuando éste decide confabularse en su contra. Pero es un personaje altamente productivo en la empresa privada porque las formas de control que ejerce sobre el personal, está directamente vinculada a la permanencia del trabajador dentro de ella.



El líder democrático muestra una colaboración con los suyos a modo de que pueda existir un diálogo entre todos y así poder tomar las mejores decisiones. Sin embargo, no se muestra tanta autoridad y por ello queda en un nivel intermedio.

Al contrario del autocrático, el líder democrático no tiene precisamente el perfil que requiere la empresa privada. Y esto es claramente explicable, porque el término “empresa” se debe a las organizaciones productivas del sector privado.

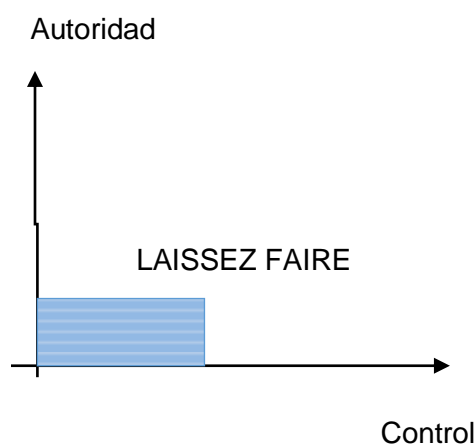
Mientras que el líder autocrático impone su visión de las situaciones para que sus trabajadores produzcan más y mejor, el líder democrático reduce sus decisiones a sugerencias. Claramente el proceder humanista de éste, tiende más hacia los consensos antes de tomar decisiones. Sin embargo, como una crítica al trabajo que realizan los líderes democráticos, es necesario recordar que la “empresa” tanto privada como pública fue concebida como una “organización de relaciones complejas”. En ambos casos, las relaciones entre trabajadores y gerentes se representan por una pirámide. En la punta de ésta se hallan los que mandan, es decir, los líderes y, en la base los que obedecen; es decir, los trabajadores. Sólo que hay una pequeña diferencia entre el tipo de trabajador y la relación, el mando y obediencia entre ambos tipos de empresas: en la empresa privada, el líder tiene subordinados y en la empresa pública (también llamada institución), el líder tiene colaboradores.

Ser un colaborador (aunque en el manual de funciones y procedimientos diga otra cosa), coloca al trabajador en una situación de ventaja frente a quien da las órdenes en la empresa pública. El líder de ésta no puede separarlo de la organización sino

hasta que existan ciertas condiciones legales para hacerlo. Aun así, el líder, para despedir a un trabajador, tendrá que enfrentar una serie de procedimientos legales y legaloides, que van a impedir dicha acción. El fracaso en esta empresa, provoca rápidamente la sustitución del líder de la institución y el descrédito tanto de colaboradores como de la organización en su conjunto.

Por estas razones, el líder democrático es un personaje que frecuentemente encabeza a la institución pública y también rara vez, se le puede atribuir altos estándares de productividad. Claramente el desprestigio del líder democrático, es el desprestigio que arrastra la empresa o institución pública. Esto es lo que distingue en el caso que nos ocupa, una escuela buena de una mala; la escuela privada de la escuela pública. La diferencia la establece casi siempre el tipo de líder que tiene la escuela.

En México es común observar el alto índice de movilidad que tienen los directores y subdirectores de la escuela pública. Al contrario de ellos, la escuela privada conserva por mucho tiempo a sus directivos: ¿por qué será?



Gráficamente en este tipo de liderazgo se pierde todo tipo de autoridad o poder de que pueda ejercer.

El “dejar hacer” resulta poco o nada favorable para lograr el buen funcionamiento de una institución.

No hay mucho por agregar a este tipo de liderazgos. Tal vez explicarlos a partir de los dichos populares sea más sencillo. Un líder que deja que sus trabajadores hagan

las cosas como quieran, en el momento que mejor les parezca y sólo para cumplir con el requisito formal de la autoridad, es la ausencia de todo orden.

Un líder que deja de ejercer su autoridad, además de que nadie se la reconoce, es también un trabajador altamente improductivo (sea lo que se produzca en la empresa donde se encuentre). Evidentemente en la empresa privada, no puede darse el lujo de tener entre sus filas un personaje así. Sin embargo, parece que en la empresa pública, puede ser bien visto, por el conjunto de personas improductivas de las cuales seguramente se encuentra rodeado.

## 2. El grupo y el liderazgo en la escuela

### 2.1 Características y tipo de liderazgo en los grupos de la institución escolar

Como hemos visto, no cualquier líder es el más productivo en cualquier grupo. Dependiendo del grupo, es el líder con ciertas características el que debe conducirlo. La pregunta es: ¿qué tipo de líder requiere un centro educativo, o como hemos dicho una institución pública?

Al interior de un centro educativo podemos encontrarnos a todo tipo de grupos que se comportan de diferente manera y tienen una conducta distinta con cada uno de los profesores que se relacionen con ellos, por ello es importante especificar qué tipo de líder debemos tener en un salón de clases, en la dirección del plantel o en la conducción de los asuntos operativos de la vida escolar.

En el *deber ser*, la presencia de un líder o persona con las competencias adecuadas, permite, de mejor manera el logro de objetivos del plantel, al interior y exterior. Así, la organización, los vínculos con la comunidad, el diseño y operación de políticas y por supuesto, el desarrollo y operación de la tarea pedagógica, entran en armonía con los planes y programas de estudio.

Entendemos al grupo dentro de un centro educativo como, "...un conjunto de personas que constituyen un todo, con una razón de ser que se define por su funcionalidad con miras a un objetivo determinado, por constantes de tiempo y espacio articulados por su mutua representación interna" (Santoyo, 1981:45-46)

De esta manera hay que considerar, en un sentido amplio, que el grupo en los salones de clase no puede existir sin una comunicación e interacción entre los que lo conforman. Como hemos visto, el grupo no es la suma de sujetos individuales sino, un conjunto de voluntades que comparten una tarea. Es así como el grupo se convierte en un dispositivo que permite mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los escolares como grupos de aprendizaje, comparten ciertos fines y propósitos; abordan los mismos temas y presentan los mismos éxitos y fracasos. Dicha finalidad es establecida por los objetivos y metas de aprendizaje como medios que transforman su práctica y los impulsan a la reflexión, así como también se toma en cuenta su función de discentes dentro de un ambiente en específico (salón de clases) donde hay, como ya se había mencionado, una comunicación e interacción a través de las cuales se produce la participación para la detección y solución de los problemas que se lleguen a presentar; involucrando aspectos tanto cognitivos como, afectivos y sociales.

Para efectos prácticos, consideramos que un grupo de aprendizaje es el conjunto de individuos (profesores o estudiante) que se encuentran al interior de un centro educativo, que tienen modos distintos de aprender pero que al fin de cuentas tienen que cumplir con ciertas metas y objetivos establecidos, con una intención en común que es formarse y desarrollarse intelectualmente.

Estos grupos de aprendizaje que se encuentran al interior de un salón de clases; donde las bancas están ordenadas por filas, donde los alumnos se sientan, o más bien, el docente al frente del grupo los adecua conforme a la letra de su apellido y que están en forma pasiva, se hallan con el propósito de presenciar el discurso de un maestro, que se dice ser así, abordando un tema determinado en un tiempo limitado.

En los grupos de aprendizaje, el docente al frente del grupo podemos considerarlo como un “coordinador” que responde al grupo de tal forma que los integre en las tareas a realizar, los impulse a lograr las metas y objetivos en común y que realmente opere como un grupo. Requiere de ciertas actitudes y conocimientos sobre el aprendizaje, la conducta, el proceso grupal y su dinámica, que le permitan desarrollar una técnica propia para coordinar al grupo. (Santoyo, 1981:47)

Hacer énfasis en la integración en los grupos de aprendizaje, es considerar que en la estructura de sus miembros se comparte de manera homogénea los objetivos de aprendizaje grupal. Así como también la interacción generadora de experiencias que adquieren un mayor significado en la adquisición de aprendizajes.

El coordinador y la función del liderazgo van de la mano, se conjunta uno con el otro estableciendo una relación donde la idea de poder, de persuasión hacia los otros, de la capacidad de dirigir y de influir en los demás, hacen que se comporten de una determinada manera. En el caso de los grupos escolares, “el grupo no funciona si no está la cabeza que piensa”, es decir, cuando el docente no se presenta, se tiene un total descontrol del grupo y se pierde la funcionalidad de éste a falta del líder. Los maestros pueden ejercer, en cierto nivel, una perspectiva casi semejante al de sus alumnos pero nunca igual, ya que se perdería la concreción del trabajo y de la misma organización del grupo con los cuales no podría seguir funcionando.

El liderazgo ejercido en las escuelas, es un liderazgo apegado a las situaciones que presentan cada uno de los grupos que la conforman, “no es un rol preestablecido o adjudicado a una persona, sino un emergente de la situación que surge en un momento determinado de la historia del grupo, **cumple una función y desaparece para dar lugar a otros**, y así sucesivamente (Santoyo, 1981:48).

## 2.2 Tipos de grupos-clase en la escuela y liderazgo docente

Así como cada uno de los alumnos aprenden de diferente manera, existen también distintos grupos-clase a los cuales se enfrenta un docente y por ello debe de desempeñar su función de tal manera que se cumplan los objetivos y metas de la escuela.

El docente *debe hacer* mayor énfasis en el aprendizaje más que en la enseñanza; la mayoría de ellos se ha preocupado por tratar de enseñar de la mejor manera, sin embargo, ¿dónde queda la preocupación de considerar aquellos aprendizajes que el alumno retuvo en todo su proceso de enseñanza? El conocimiento que queda en ellos solamente se basa en un producto de memorización para aprobar los exámenes; aquellos contenidos que son transmitidos por parte del maestro hacia el alumno sin tomar en cuenta los intereses de este último.

“En el aprendizaje centrado en el grupo, el conocimiento no aparece como algo terminado, sino más bien como una elaboración conjunta que parte de situaciones-problema, en donde se elaboran hipótesis, se definen conceptos, se analizan los elementos involucrados en una situación, se proponen alternativas, etcétera.”  
(Santoyo, 1981:45)

*Cuando en los grupos se logra identificar el tipo de relación que llevan entre los miembros de éste, es más fácil llevar a cabo tareas en conjunto, resolver los problemas que se presenten entre ellos e interpretar la conducta, así como también dar paso a eliminar los obstáculos que impiden el logro de los objetivos, incluso crear escenarios cooperativos dentro de las aulas cuenta como una alternativa para mejorar las relaciones entre alumnos y profesores de acuerdo a las necesidades que se establezcan.*

Todo grupo-clase puede caracterizarse por el grado de integración y, por supuesto también, por las diferencias que existen en él, lo cual lleva al *grupo a considerarlo, no como un simple conjunto de personas, sino como un campo grupal más centralizado.*



Es decir, dentro del grupo se focalizan a los miembros que “impulsan el desarrollo de las funciones que vive el grupo como prioritarias en un momento preciso” así como también la efectividad ante la realización de las tareas constituyen la organización y función del mismo.

Los alumnos que integran cada grupo se hallan atentos a lo que el coordinador, visto así al docente que se encuentra al frente del grupo, les asigna cuotas de trabajo, así como también a la metodología que se debería aplicar para lograr el objetivo. Sin embargo, no se puede testificar que efectivamente los alumnos se involucren en el trabajo y que lleven una secuencia de lo que el coordinador va designando, de cualquier manera se puede observar la forma organizativa que intentan cumplir con base en sus objetivos y metas establecidos.

La efectividad, el poder, una buena organización y un proyecto de trabajo bien planteado son acciones que llevan al coordinador del grupo-clase a ofrecer respuestas satisfactorias basadas en las necesidades de los alumnos, lo cual puede disminuir la presión de trabajo entre ellos no afectando su estructura.

El tipo de grupo es definido por la situación en la cual se encuentra éste, por ejemplo, existen tres niveles de orientación; el proyecto, la organización y de trabajo que proporcionan aspectos reales al grupo, y que en un momento preciso, uno de estos tres niveles impone la dirección.

Se define el proyecto y la organización como:

- El proyecto polariza la vida del grupo-clase, que se articula alrededor de esta organización que permite realizaciones satisfactorias.
- La organización se racionaliza dejando a un lado lo que pueda entorpecer su evolución, es decir, muestra aspectos positivos sobre pensar mejor las decisiones tomadas y considerar la funcionalidad de las formas adoptadas.

En estos aspectos relacionados con el trabajo, la relación y la organización del grupo-clase, existen dificultades que empiezan a ser vividas como problemas que

obstaculizan el proceso de cumplir con los objetivos planteados. Así, puede considerarse que el grupo sea visto como un campo de relación “potencialmente satisfactorio”, porque preexisten ciertos problemas en él. Lo que importa es observar y entender lo que está pasando realmente en cada uno de los grupos y su evolución ante esos problemas que los distinguen de los otros, su razón de ser y las posibilidades de modificación.

“El grupo-clase vive una descompensación relativa entre una gran masa de aspiraciones y de deseos, y una dispersión de las estructuras que se podría canalizar hacia realizaciones efectivas” ( S/D)

Veamos ahora, cómo es el progreso de los grupos en cada una de sus etapas, tomando en cuenta la estructura de sus relaciones (afectivas y jerárquicas, de poder o autoridad); la capacidad de regulación (capacidad de entendimiento y aptitudes ante los conflictos); y por último, su capacidad de organización.

- El inicio de la organización grupal

El inicio de la organización grupal, está casi siempre en la dispersión. En cuanto a las relaciones afectivas, cada miembro del grupo se encuentra tímido ante los demás. “Los factores que repercuten en que un alumno o alumna gocen de una posición central en el grupo son diversos; por ejemplo, el físico y el potencial económico de la familia”

En esta primera fase, los sujetos conservan una cierta dependencia hacia el maestro, esto es, por que aceptan o simplemente no discuten las normas que se establecen, sin embargo no significa que mantengan una conducta buena dentro del grupo. “En cierta medida, la norma puede ser externa a los alumnos; ellos pueden reconocerla como hábito o sentirse culpables si no la cumplen, pero no significa que la entiendan como aquello que traduce exigencias de la realidad y que es decisión de las personas implicadas”.

Ante la forma de organización, los alumnos presentan una falla en la asimilación del tiempo, es decir, pueden comprometerse a realizar una acción concreta pero sólo por un determinado tiempo. No obstante, hay alumnos que asumen su función y cumplen muy en serio con sus compromisos y se sienten desilusionados al ver que otros no responden de la misma manera.

“No se puede pretender que los alumnos comprendan mucho más que el grupo-clase tiene una organización que es ‘ésta’. No se les puede pedir que entiendan que es ‘ésta’ y no otra, ni que capten el sentido global.”

- El ciclo intermedio de la organización grupal

En medida en que la estructura de las relaciones va aumentando aparece una mayor consolidación y reciprocidad entre el grupo. “El conjunto del grupo-clase va adquiriendo una configuración global que antes no tenía” (S/D) lo cual los lleva al surgimiento de una conciencia colectiva que centra situaciones de organización entre todos los miembros. Así también se empiezan a notar diferencias entre unos y otros miembros del grupo, implicados entre el status del grupo y el rendimiento escolar.

En el ciclo intermedio de la organización grupal, la dependencia hacia el maestro disminuye y es reemplazada por una capacidad de razonamiento que posibilita la relación y acuerdo en conjunto, es decir, cada alumno es capaz de expresar su propio punto de vista a todo el grupo-clase, logra identificar sus propias necesidades y las de los otros y entienden el sentido de las normas para una convivencia sana.

“El grupo-clase puede consolidar su forma de actuar, en la cual el pacto es usado de forma constructiva para distribuir derechos y responsabilidades, para repartirse tareas, para generar exigencias colectivas, etcétera.” El grupo se vuelve capaz de llevar a cabo proyectos de un grado menor, que conllevan una repartición de labores y responsabilidades entre ellos, así como también aumenta su nivel de participación. Asumen cada día el aumento de aceptar situaciones más complejas y actuar de la mejor manera, manifiestan “... un apreciable sentido práctico en el momento de

establecer las secuencias de acción y de escalonar el encadenamiento de las acciones necesarias para llegar a un resultado”.

- Ciclo Superior de la organización grupal

En este ciclo se presenta en el momento en que el grupo-clase se acerca a la adolescencia y las relaciones entre ellos, es mayor: se crea un núcleo más formal. “Existe un factor de maduración orgánica- el cuerpo lo manifiesta sin necesidad de decirlo- y otra de asumir la relación abierta con compañeros de otro sexo” (S/D). Dicha madurez los inserta a pensar e interpretar el cómo funciona su grupo, con el fin de mejorar las relaciones y situaciones de sus miembros. De la misma forma, el grupo distingue que no se vale por sí mismo y de cómo son sus miembros, sino que existen otros grupos con los cuales se relaciona fuera de la escuela.

Los alumnos se adentran en un status de reflexión y razonamiento en el cual, aún no saben a ciencia cierta lo que deben hacer. Así pues, los maestros tienen que efectuar un papel de apoyo poniendo en juicio la norma en el pensamiento del alumno ante la realidad misma, es decir, de ello depende la importancia que tiene el maestro que no sea la norma, sino más bien que la haga presente y que la represente.

-Por último, la realización de proyectos complejos refleja la calidad de la participación individual y en conjunto del grupo-clase. De este modo entendamos que las acciones no se estructuran en partes separadas, sino en fases más completas que los llevan a progresar como grupo hacia el cumplimiento de los objetivos.

### 3. El grupo y el liderazgo en la escuela. Caso Escuela Secundaria General No. 180 “Octavio Paz”

#### 3.1 Diagnóstico institucional de la Escuela Secundaria General No. 180 “Octavio Paz” y liderazgo

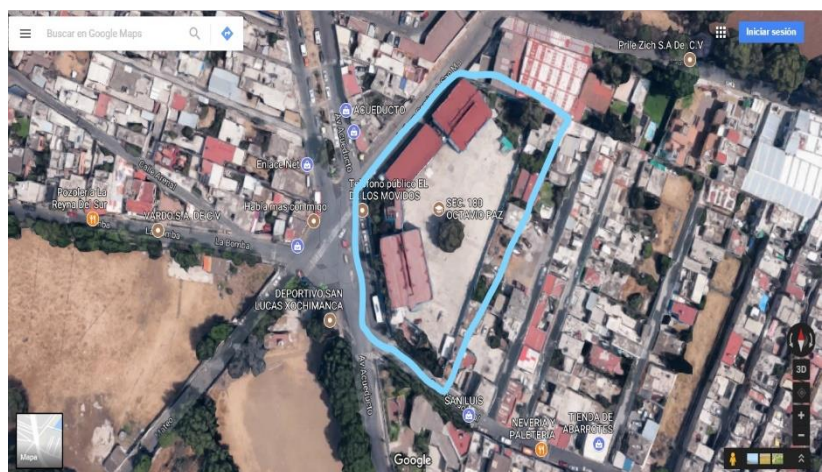
Los referentes en los que se pueden basar las razones del por qué un cierto tipo de liderazgo opera dentro de un centro educativo y la forma de actuar de los sujetos engloban características sociales, culturales e institucionales que comprenden el entorno en el cual se encuentra la institución educativa. Se puede decir que el contexto social, cultural y las condiciones materiales, de organización y relación con el exterior de la escuela forman parte importante de su funcionamiento y tareas cotidianas de operación. Veamos por qué.

El contexto donde se ubica la **Escuela Secundaria General No. 180 “Octavio Paz”**, está determinado por lo siguiente: una población que podemos ubicar en un nivel socioeconómico medio, ya que son muy pocas las familias que se identifican con bajos recursos. Esto hace posible que las familias, por así decirlo, tengan los medios suficientes para que sus hijos e hijas asistan a la escuela como lo establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 3º.

Geográficamente, la escuela está ubicada, en la Delegación de Xochimilco; Camino Real a San Mateo y Av. Acueducto S/N, San Lucas Xochimanca 16300.

En los alrededores de la secundaria se nota todo tipo de comercio, donde dicha población antes mencionada puede abastecer sus necesidades básicas de consumo.

Se encuentran en la



misma zona instancias infantiles, así como también un deportivo, una unidad habitacional y a espaldas de dicha escuela se encuentra una presa.

De ahí que la zona pueda considerarse como poco conflictiva, sin embargo la vialidad y los cruces que se encuentran entre calles es un factor de riesgo para los alumnos que asisten a dicha escuela.

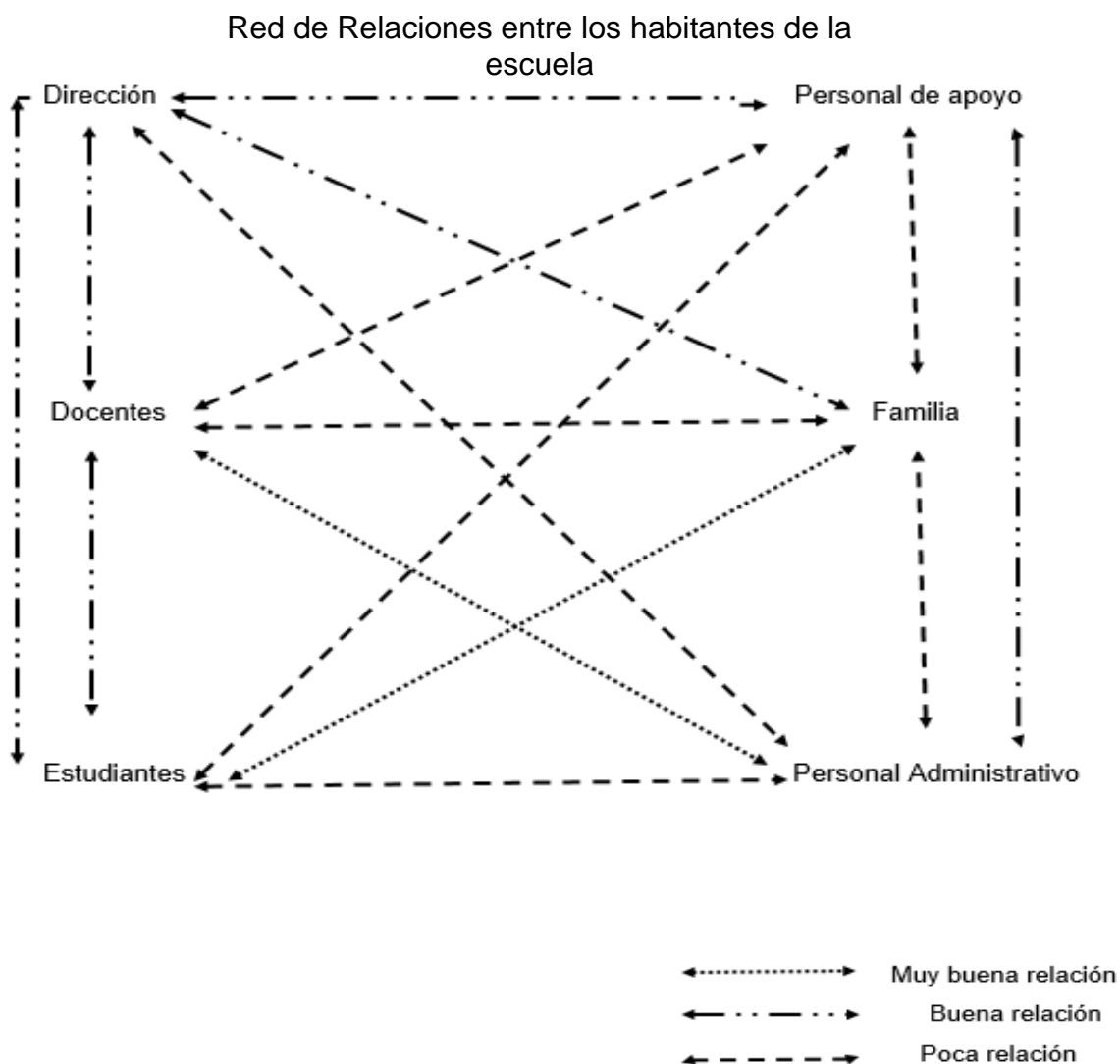
La escuela Secundaria No. 180, actualmente atiende una matrícula de 678 alumnos distribuidos en cinco grupos de 1º, seis de 2º y cinco de 3º. Cuenta con un total de 1 Dirección, 16 aulas, 1 de usos múltiples, 1 cocina, 2 sanitarios. 2 laboratorios, 1 consejería, 1 bodega, 1 biblioteca, 2 cooperativas, 2 canchas, 1 patio cívico y 2 bebederos. Así también la escuela cuenta con la instalación de 8 cámaras de vigilancia distribuidas al interior de ella.

Como ya lo había mencionado, la escuela cuenta con un programa de Seguridad Vial que consiste en que los padres de familia apoyan, a la hora de entrada de los alumnos, a controlar el tránsito de los carros para evitar riesgos al cruce de las calles.

Todo lo anterior, puede dar una idea de cómo el contexto de la institución escolar, determina las relaciones que establecen los habitantes de la escuela. Como se puede ver en el esquema que sigue y al cual hemos titulado como **Red de relaciones entre los habitantes de la escuela**, el director, por ejemplo tiene una conexión directa con todos. Esto puede dar cuenta de la importancia de la función y el tipo de liderazgo que éste ejerce en su relación con los trabajadores, los estudiantes, los docentes y la comunidad.

En nuestra Red de relaciones, todos están conectados con todos. Pero la idea no es simplemente presentar gráficamente dicha relación, sin cualificarla. Por ello, inmediatamente abajo del esquema, se encuentran también graficados todos los tipos de relación que establecen los habitantes de la institución. Nos interesa particularmente destacar cómo son las relaciones de la dirección con todos los

demás, porque de ello se desprenden las explicaciones sobre el tipo de líder que se encuentra al frente de la institución.



Como se puede ver en el gráfico anterior, se muestra los vínculos entre los distintos grupos humanos, al interior y hacia afuera de la escuela. Veamos detenidamente algunas de ellas, enfatizando la relación directiva con todos y por supuesto, en segundo plano de importancia, la relación entre el maestro y el alumno.

## **Docentes y personal administrativo.**

Se puede ver que entre el personal administrativo y los docentes existe una relación adecuada. Es evidente que este comportamiento entre las personas que habitan un mismo espacio, sea de cordialidad y aparente respeto. Ambos grupos están sujetos a una normativa oficial que exige de ellos un comportamiento amistoso y de cordialidad. No pueden, como entre los estudiantes, dirimir sus diferencias con agresiones físicas o de cualquier otro tipo. Precisamente porque la mayor parte de su tiempo, transcurre al interior del plantel; muchos de sus compañeros pasan a formar parte de una especie de familia, independientemente de que sus lazos no sean de consanguinidad. Los trabajadores de una institución escolar, son los habitantes de ésta.

Por supuesto que al interior de este gran grupo formado por docentes y personal administrativo, se forman pequeñas células; grupos más pequeños que comparten muchas otras cosas, más allá del espacio. La confidencialidad y camaradería, hacen que estos pequeños grupos se consoliden y tengan mucha mayor cohesión que los grupos grandes.

Entre las diversas cosas por las que los grupos se forman, están los intereses académicos. Es común que se reúnan formando estos grupos, los profesores de áreas sociales o los de ciencias duras o las llamadas ciencias naturales. Sin embargo, lo que nuclea a estos grupos, no es precisamente la formación. Debería ser así, pero no. Lo que los hace más fuertes, son los vínculos emocionales que comparten. En la escuela secundaria pudimos distinguir, al menos dos grandes bloques de reunión entre maestros (ya que fueron éstos los que más observamos).

Por otra parte, la descripción de nuestro cuadro que ubica como buena la relación entre el personal administrativo y docente, quizá se deba a que se trata de áreas con objetos de trabajo distintos. Si no se tocan, es natural que si se le pregunta a un administrativo, qué opina de los maestros, no se meterá en escollos de manera



gratuita. Ofrecerá una respuesta positiva o muy positiva esperando que el otro haga lo propio, cuando le pregunten lo mismo.

Al interior del aparato administrativo, las relaciones burocráticas frecuentemente se califican de buenas. Sin embargo, las confabulaciones y experiencias desagradables entre dicho personal, son frecuentes. Los pequeños grupos así formados, son herméticos y suelen basarse en territorios y “propiedades”. Estos grupos se adjudican los espacios físicos y las cosas que hay en esos espacios “mi sillón, mi máquina, mi oficina”, etcétera, son frases comunes entre la burocracia a todos los niveles, pero se acentúa con mayor fuerza a nivel micro, en donde las restricciones materiales y presupuestales, exigen un mayor cuidado al compartirlos con otros.

Por lo anterior se puede decir, que los intereses entre los docentes y el personal administrativo, difícilmente se cruzan y por tanto no generan conflicto entre ellos. Por eso no es extraño ver que las relaciones entre estos dos grandes grupos, aparentemente son buenas.

### **Docentes y estudiantes**

En nuestra gráfica, se nota una relación buena. ¿A qué se debe esa calificación?

Son muchos los factores que influyen en la calificación de una relación maestro-alumno. En la superficie, uno podría intuir (sin afirmar), que se trata de una buena relación porque el conflicto podría afectar a los actores de manera directa. Pongamos por ejemplo, la siguiente escena:

Al preguntarle a uno de los alumnos su opinión sobre los maestros, simplemente dijo “algunos son buena onda y otros son regañones”. Los alumnos, como es natural se mueven por lo que viven en la materia impartida por los docentes y casi nunca lo relacionan con los sentimientos o emociones que puede despertar un profesor hacia el estudiante.

Como en el caso anterior, en la relación maestro-administrativos o los grupos que se forman al interior de cada conglomerado, obedecen a los afectos que se tienen y rara vez, a lo común de la formación. En el caso de los alumnos con los maestros, sucede igual: rara vez aluden a lo que aprenden o dejan de aprender en el grupo-clase, como el elemento que cohesiona o separa a un sujeto del otro.

Entonces el maestro “buena onda” es en determinado momento, el mejor de la relación. Claro, el maestro buena onda, no se mete en problemas: escucha, hace amigos, acompaña, etcétera, aunque en su clase, nunca se le haga caso a lo que dice. En cambio, el maestro regañón, frecuentemente calificado como autoritario, exige de sus alumnos el orden, disciplina y cumplimiento en la tarea; se hace escuchar, obtiene buenos resultados, etcétera, pero es el menos popular entre los jóvenes.

Si en los grupos-clase tuvieran presencia mayoritaria los maestros buena onda, nuestro gráfico de relaciones, habría consignado esta relación en una sucesión de puntos. La calificación habría sido muy buena. Pero el estudio diagnóstico revela que ni todos son buena onda, ni todos son regañones. De ahí la calificación de una relación, simplemente buena.

Llama la atención, por otra parte, la falta de relación entre los familiares y el personal de apoyo, con los docentes. En cierto modo esto es explicable. Lo que menos quieren los docentes es que la familia se involucre con su trabajo. Es sólo en el momento en que los maestros entregan calificaciones bimestrales a los pocos familiares que asisten a escuchar lo que tiene que decir sobre el desempeño del estudiante, cuando la familia (por cierto en una situación de desventaja), entra en relación directa con los maestros.

El padre de familia que asiste a enterarse del desempeño de su hijo, se encuentra en completa desventaja ante el docente, porque éste cuenta con todos los elementos que prueban dicho desempeño. Es ahí en donde la familia se da cuenta del

comportamiento y asistencia de su vástago y cómo todo esto tiene un impacto directo en su desempeño. Por supuesto aquel estudiante que asiste regularmente a la clase; que cumple con las consignas del profesor y que ha desarrollado las habilidades, conocimientos y saberes ofrecidos por los planes y programas de estudio, espera con ansia el encuentro entre sus padres y el docente. Las buenas noticias y la buena cara del maestro no se harán esperar. Mientras que quienes en ese día son exhibidos como estudiantes irregulares en sus calificaciones, rogarán al santo de su devoción que el maestro no abra la boca en relación con su asistencia y comportamiento.

### **Docentes y personal de apoyo a la educación**

También no hay mucho qué decir en la relación que se establece entre el personal de apoyo y los maestros. Simplemente, son sujetos distantes y distintos en su trabajo. Lo que los une es un espacio escolar o un centro de trabajo. El maestro rara vez tiene tiempo en ocuparse de la limpieza del salón, los baños, etcétera. Regularmente contribuirá a hacer más limpia la escuela, haciendo que sus alumnos dejen, en la medida de lo posible, limpio el lugar que ocupan en ella. Educar en la limpieza, es una actividad en la formación de valores y que algunos maestros tratan de preservar en sus actividades cotidianas. Entonces, no es que entre los profesores y el personal de apoyo, no exista o sea mala. Lo que sucede es que esta relación, no es determinante en la vida cotidiana de ambos. Por ello, en nuestro diagnóstico de la escuela secundaria donde hemos realizado esta investigación, aparece como que existe poca relación. Lo tomamos con las reservas del caso y con la explicación que acabamos de hacer.

### **El liderazgo del director y su relación con los otros habitantes de la institución escolar.**

Como es de esperarse, una de las relaciones más importantes que se observan en el centro escolar es la que se da entre el director y los otros habitantes. Esta es la

relación más importante, porque es justamente el objeto de nuestro trabajo y porque es el director quien se erige como el personaje sobre el cual gira todo lo que hace él y los otros en la escuela. La consecución de los objetivos, depende de cómo se planteen y la forma en que el director ejerce su liderazgo.

Pero como se ha venido diciendo, no cualquier líder ocupa el cargo en cualquier situación. Hay grupos con los cuales se puede trabajar de un modo adecuado y otros con los cuales, será necesario operar actividades complementarias, modificar la forma de dirigirse a sus colaboradores, etcétera.

En nuestro diagnóstico, se deja ver que la relación del director con el personal es buena o medianamente buena. Un centro de trabajo en donde las relaciones tienden a ser tirantes; de poca comunicación y con conflictos constantes, es una organización en donde la dirección requiere de modificar la estrategia de trabajo y de establecimiento de vínculos con los colaboradores.

Más allá de que el estilo de dirección más adecuado idealmente sea el estilo democrático, no todos los grupos humanos aceptan la democracia como un estilo de vida institucional. Hay situaciones en donde la dirección requiere tomar decisiones que no necesariamente pasan por la consulta popular.

En la escuela secundaria que estamos analizando, el liderazgo directivo, se da de dos formas dependiendo del tipo de grupo que se trate: estudiantes y personal docente, establecen una relación calificada de buena. Mientras tanto, la relación con el personal administrativo, aparece como de poca relación.

Es natural que la relación del **director con el personal administrativo**, sea poca, debido a que este grupo de habitantes de la escuela no son precisamente el grupo con el cual se pueda trabajar democráticamente. Hay ocasiones en que ha sido necesario ocupar textualmente los lineamientos y reglamentos de organización para conseguir en el trabajo administrativo, los mínimos necesarios de su trabajo. El personal administrativo es el más propenso a, sobre todo respetar los horarios que

nominalmente le están asignados. Este grupo es el más reacio para dar más de lo que establece el manual de funciones y lineamientos por los que se rige la escuela. Varios de ellos al ser cuestionados sobre su disposición a trabajar más allá de su horario, han respondido que de preferencia no lo hacen, ya sea porque tienen otro trabajo, ocupan la tarde para sus hijos o simplemente porque no reciben ningún pago por horarios extra. De este modo es común encontrar que el personal administrativo, procura siempre cumplir con lo que le establece la organización oficial; ni más, ni menos.

Evidentemente que el cumplimiento de horarios en el personal administrativo no incluye la calidad y la cantidad de trabajo entregado por el salario que reciben. Cuando el liderazgo es ejercido desde un plan escolar perfectamente delimitado en sus objetivos y metas, el director no tiene más que darle seguimiento a lo establecido. Claramente, cuando la gente no se compromete con algo más, este seguimiento exige una inversión de tiempo mayor al que podría haber invertido el director en una situación ordinaria. El personal administrativo no está constituido precisamente por personas que tengan la voluntad de ir más allá de lo que establecen los reglamentos. Se asumen como subordinados de líder que dirige la institución y como tales, el director *debe tener* claro que ellos no son sus colaboradores –aunque éstos en la vida cotidiana de la escuela se viven así-, sino el personal que tiene a su cargo. En el deber ser directivo de estos casos, todo se vale, aunque en la práctica, hay muy poco margen de maniobra para hacer que los trabajadores den el máximo al cual estarían obligados.

Contrariamente a lo dicho y observado con el personal administrativo, la relación del Director y su estilo de **liderar la institución, en nuestro estudio aparece en los docentes como una aparente buena relación**. Son los maestros quienes encuentran en la dirección, las condiciones para realizarse en su trabajo. El discurso directivo y el de los docentes, comparten un solo objeto de preocupación: la formación de los estudiantes. Entre ambos (al menos en esta escuela) a decir de los

propios involucrados, se busca la manera de ofrecer y mejorar el servicio educativo. La relación director-docente, se da de manera mucho más horizontal que la que se da entre director y personal administrativo. Mientras que estos últimos son los subordinados de la dirección, aquéllos son y son tratados como colaboradores. En la práctica estos dos conceptos se diferencian claramente por los resultados y niveles de participación en el proyecto o Ruta de Mejora institucional.

El personal administrativo, es el grupo de trabajadores con los que el Director tiene que asegurarse de que se cumplan los mínimos obligatorios para los cuales han sido contratados. En cambio, el personal docente muchas veces ha de dar siempre un plus de su trabajo, aunque la remuneración extra no se reciba.

El administrativo, considera a la escuela como el centro de trabajo en donde trabaja precisamente y lo hace por un salario; lo que vimos con el docente, es una respuesta a la exigencia y compromiso que éstos tienen con la sociedad.

Desde luego que esto que vengo diciendo del personal administrativo y docente, no se da de manera homogénea. Ni todos los administrativos, son rígidos; ni todos los docentes son absolutamente colaborativos. En una y otra categoría, siempre cabe el elemento intermedio, aunque de manera general, sí pueden catalogarse como lo hemos hecho antes.

Lo mismo pasa con el estilo de liderazgo que ofrece quien dirige la escuela: no hay un líder absolutamente democrático; un líder absolutamente autocrático o laissez faire. Siempre, como decimos caben los grises en estos segmentos calificadores de la función directiva.

En suma, se puede decir que el gráfico de la red de relaciones representa una red del tipo de relación que se tiene entre los diferentes agentes que engloban a la institución, en la cual se puede distinguir en este caso una buena relación. Aun así, puede decirse que esta institución funciona de modo tal que muestran una visión favorable ante los demás.

Es preciso mencionar que si hay una muy buena relación de trabajo en las instituciones escolares, habrá una mejor imagen y sobre todo los objetivos y metas sugeridos van a cumplirse.

Ahora bien, para adentrarnos en materia, enfoquémonos en el Liderazgo que, empezando por el director, se organiza y estructura la forma de trabajo dentro de la misma Secundaria objeto de esta investigación.

El ambiente interno, con base en lo que hemos observado, puede considerarse como bueno; sin embargo, resulta que las relaciones que se tiene entre todo el personal no es la esperada o indicada para desempeñar un ambiente de trabajo grato, ya que simplemente funcionan por el hecho de que alguien superior a ellos, con un poder significativo o meramente simbólico les puede mandar a realizar ciertas tareas.

La división de actividades y/o funciones que cada uno de ellos tiene como asignada hace que no quieran realizar otras tareas que no les corresponden, volviéndose esto una reticencia a la hora de cumplir con lo asignado.

La jerarquía dentro de la institución es muy notoria, se sabe quién es el que lleva el control de toda la organización y políticas dentro de ella, para lo cual resulta más factible establecer y determinar el papel de cada uno de ellos sin que se cierren a tareas exactas. Como bien lo describe Antúnez "...creemos erróneamente que los cargos en las instituciones escolares obedecen siempre necesariamente a enfoques mecanicistas o a conductas autocráticas cuando esa definición es perfectamente compatible con estructuras institucionales flexibles y acomodadizas que pueden ser idealmente adaptadas a estrategias participativas y a la gestión en equipo" (Antúnez 2000: 19).

El directivo, dentro de esta jerarquización y como figura mayor, con el poder de control y organización que se le adjudica tiene la responsabilidad de atender todas las demandas que aquejan a la escuela. No solamente está para sancionar a quienes incumplen, sino para escucharlos, apoyarlos y brindarles una solución a los

problemas que se llegan a presentar a pesar de que le resulta difícil a veces atender todas las diversas tareas que por su cargo le transfieren. Idealmente se trata de un estilo de liderazgo preponderantemente democrático.

El papel que el Director desempeña en esta institución educativa de nivel secundaria, se dirige en mayor medida al tipo de liderazgo autoritario, aquel que conduce a los demás en su totalidad, que tiene la autoridad para mandar y que los otros obedezcan. El Director de la escuela en cuestión, no dejaba de lado ningún asunto o conflicto presente día con día, al contrario siempre muestra la preocupación y el interés por sus alumnos y el personal para dar una buena impresión a toda la comunidad.

La intención del Director por cumplir con las normas y objetivos siempre se mostró en primera instancia, sin embargo la rivalidad o rencor de otras personas hacia él se tomaron en cuenta a la hora de aplicar la encuesta sobre la percepción y cumplimiento de su función como director. De igual manera cabe destacar lo que menciona Antúnez, "...no siempre existen normas claras en los establecimientos escolares y, si existen, pueden fácilmente no cumplirse ya que los sistemas de control suelen ser laxos..." (Antúnez 2000: 20), lo cual resulta difícil llevar a cabo y cumplir con lo que se desea realmente.

Ahora bien, hablar del papel que debe desempeñar el director es involucrar al mismo tiempo a los alumnos. Es evidente que cada generación va cambiando conforme pasa el tiempo y tener una figura que presente autoridad ante estas nuevas formas de comportamiento es fundamental.

Las familias de cada uno de los alumnos ya no están integradas como peculiarmente se tomaba en cuenta como "una familia", donde la figura del padre representaba una autoridad y donde se tenían que acatar las normas y reglas que se imponían. De esta manera el contexto de los jóvenes cambia drásticamente y se vuelven cada vez más rebeldes, muestran menos interés por recibir una educación, su conducta se



fundamenta en sus derechos y por lo tanto no existe una actitud de responsabilidad en la gran mayoría de ellos.

Así pues, el director ante estas nuevas formas de comportamiento cumple con su función aplicando el poder y la autoridad para que los problemas o los asuntos que se presentan no se le salgan de las manos. Corrige y orienta las actitudes de sus estudiantes a través de la comunicación y el diálogo entre ellos, así como también se preocupa por mejorar su aprendizaje.

El Director ante esa perspectiva de mejorar el aprendizaje de los alumnos fomenta en los docentes la preocupación por generar nuevas prácticas de enseñanza; prácticas en las cuales no solo sean ellos quienes vacíen toda la información sobre los alumnos, sino que los motiven para que por su cuenta sigan aprendiendo. Y es que sucede que como afirma Antúnez, "...en las organizaciones complejas, la coordinación deseada requiere de una instancia (una persona o un equipo), que, además de ayudar al desempeño directo de las tareas debe, dinamizar aquellos trabajos; motivar a los docentes para que los desarrollen; les proporcione ideas e informaciones para facilitar la tarea; coordine y sincronice las actuaciones de unos y de otros; observe el proceso para sugerir maneras de mejorarlo; proporcione recursos: tiempo, ideas, materiales etc., con el fin de que todas aquellas tareas se hagan adecuadamente." (Antúnez 2000: 25)

La cuestión en este sentido es el interés de los mismos docentes quienes no se muestran con la actitud de seguir con estas propuestas implementadas por su Director, la mayoría de ellos se cierra a seguir con su misma práctica tradicional lo cual obstaculiza y dificulta a mejorar la calidad de la enseñanza. Antúnez visualiza esta perspectiva como un aspecto "débil" de la organización dentro del centro escolar donde el enseñar y aprender son dos acciones que los profesores efectúan de manera individual.

La intención de parte del Director es buena, sin embargo las acciones y actitudes que toma el resto del personal no favorecen para llegar a cumplir con cada uno de esos objetivos y metas que él quiere desarrollar, así como también el querer hacer tantas cosas que se tienen como ideales pero que a veces no se pueden realizar por las condiciones materiales y el tipo de personal entre el que se encuentra.

## 3.2. Grupos y liderazgo en la Escuela Secundaria General No. 180 “Octavio Paz”

### 3.2.1 Función Directiva y ser director en la escuela

En el ámbito educativo desde la década de 1950, el liderazgo se visualiza principalmente por jerarquía. La función principal de la dirección se enfocó específicamente en “...cumplir tareas más administrativas y burocráticas; se le exigía que administrara bien la escuela. Sin embargo, los cambios producidos por una reforma de la educación y del papel que desempeñan sus actores principales, la dirección escolar ha tenido que modificarse y adaptarse a ciertos cambios” (Freire S. y Miranda A., 2014:11)

Hoy día la participación del director de acuerdo a X. Chavarria y E. Borrell tiene como finalidad: a) gobernar el centro, b) organizar el currículum y los servicios y c) gestionar los recursos (Estruch, 2002:102), es decir, debe incorporar elementos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas. La tarea del director es, en otras palabras, disponer los recursos de la institución de tal forma que la tarea educativa, se lleve a cabo armónica y ordenadamente; cumpliendo por su puesto con lo que normativamente se ordena en el sector.

El concepto de dirección puede interpretarse como sinónimo de “management” que es un término anglosajón traducido al castellano como: administración, gestión, dirección, gerencia empresarial, organización, etcétera. Dentro de este mismo concepto pueden identificarse dos dimensiones: la primera relacionada con la determinación y elaboración de los objetivos de una organización; y la segunda que involucra la implicación y animación de las personas y equipos que conforman la misma (Pozner P. 2005:107) .Obsérvese que la tarea directiva no toca de forma directa a los sujetos que son el foco principal. Los estudiantes no tienen una relación directa con la persona que lidera la escuela. Son los profesores quienes llevan de manera directa, la formación de los estudiantes y no el director.

De esta manera se distinguen las dos principales tareas que los directivos deben cumplir en su trabajo: su cometido educativo-pedagógico con base en aprendizajes

significativos de calidad, así como también de alentar y mantener la participación del personal involucrado. (Véase figura)

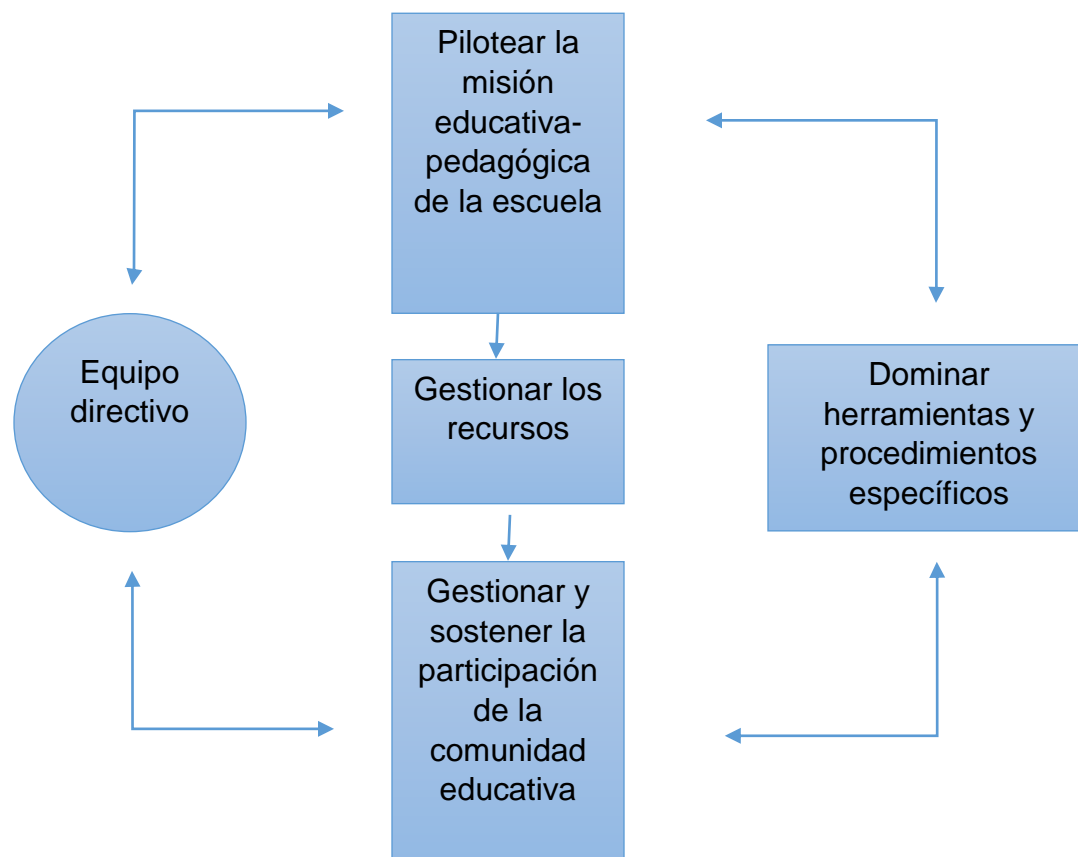


Figura: Ser directivo escolar es pilotear el cúmulo de situaciones que se presentan en una Unidad Educativa. Pilotear una escuela es guiar y conducir simultáneamente sus desafíos educativos y pedagógicos. El directivo de una unidad educativa es un educador que se enfrenta al desafío de centrar la institución alrededor de los aprendizajes escolares, y de alcanzarlos con éxito por toda la población estudiantil. (Pozner P, 2005: 113)

Debemos entender el *liderazgo escolar* como “un proceso de influencia que lleva a la consecución de ciertas metas y fines deseados, articulando una visión compartida con el personal y otros actores involucrados sobre la filosofía, la estructura y las actividades que deben orientar a la escuela” (Freire S. y Miranda A.,2014:12)

Antúñez (2000: 45) nos muestra otra perspectiva sobre el marco del actuar de los líderes directivos:



Así pues, para obtener una práctica efectiva en los centros educativos es necesario considerar, aparte de conseguir los fines, metas u objetivos deseados; los factores, estrategias y aspectos que conllevan a tomar ciertas decisiones. El director es el responsable de todo lo que acontece en la escuela y del alcance que tiene ésta en la

formación de los sujetos que asisten a ella. Como técnico de la educación es el primero en llevar a cabo la actividad de asesoría y supervisión de la tarea pedagógica de los docentes a su cargo, pero no es el profesor de aula. En ese sentido, procura llevar todos los elementos requeridos por el personal docente para continuar su formación dentro y fuera de su trabajo en el aula.

Pascual, Villa y Auzmendi (1993: 40) describen cada una de las funciones directivas de la siguiente manera:

Con *respecto a las metas*, se ha encontrado que los directores escolares muy efectivos demuestran altos niveles de cumplimiento ante las metas de los centros educativos, principalmente instructivas.

En referencia *a los actores* que intervienen en la institución, se alude a que los líderes efectivos hacen esfuerzos importantes para influir en el currículum de la clase; es decir, a las conductas pedagógicas de los profesores, los recursos materiales para la enseñanza-aprendizaje y el ambiente en general que se generan dentro del aula.

Existen siete factores que tienen una mayor importancia en la práctica de los directores efectivos:

- a) La estructura de trabajo
- b) La relación que se tenga con el personal
- c) La relación con los alumnos
- d) El ambiente
- e) El equipamiento,
- f) Las relaciones con la comunidad (padres de familia)
- g) Las relaciones institucionales.

Es de considerarse un elemento importante la relación que se genere dentro de este núcleo educativo por la forma en que se resuelven los problemas y se dan las soluciones más satisfactorias.

Con respecto a las *estrategias que usan los directores efectivos*, se puede hablar sobre el control que se tienen de su población estudiantil; la evaluación y la supervisión de los docentes y el personal de apoyo, ya que se deben establecer códigos de conducta que beneficien a todos y mantengan un clima positivo y de armonía en la institución.

Y por último, sobre *la toma de decisiones*. Los directores deben establecer formas de participación que involucre a todo el personal con el fin de conseguir una mayor lealtad, respeto y responsabilidad por igual. Un liderazgo escolar que prescinde de estrategias para conducir el centro educativo, carece de elementos para lograr la efectividad requerida en este tipo de tareas.

Una de las principales características que se le atribuyen a un Directivo de un centro escolar es, la capacidad de influir y dirigir sobre los miembros de la comunidad educativa basado en el poder que le ha sido conferido por el cargo que ocupa en el sistema educativo. Antúnez (2000: 28) clasifica en cuatro categorías esta fuente de poder de la siguiente manera:

- a) El poder de posición. “Está asociado a conceptos como jerarquía, rango, nivel, nombramiento oficial o legalidad”. Es un poder meramente jerárquico, como ya lo había mencionado en alguna ocasión solamente obedecen al director por el cargo que representa y no por conseguir ser mejores en lo que desempeñan como trabajadores.
- b) El poder personal. “El hecho de tener un carácter peculiar, habilidades comunicativas, una determinada presencia física, poseer carisma o condiciones de liderazgo son elementos que conforman, entre otros, esta fuente de poder”. Son aspectos básicamente afectivos los que conducen este tipo de poder, en donde el directivo se adentra en las preocupaciones de los demás y juntos colaboran por obrar de forma positiva.

- c) El poder de experto. “Poseen este poder las personas que están muy formadas y actualizadas en relación con el trabajo que desempeñan y que tienen un gran conocimiento del medio en que se desenvuelven”. Resulta agradable esta perspectiva ya que el Directivo siempre se muestra interesado por aprender y aplicar nuevos conocimientos que van surgiendo en el ámbito educativo. Integrar a sus docentes en estos medios favorece el actuar propio del Director, sin embargo al negarse y no tomarse el tiempo suficiente para crecer como institución de parte de éstos, disminuye el interés por aplicar esos nuevos saberes aun teniendo las bases y recursos necesarios.
- d) El poder de oportunidad. “Determinados momentos, situaciones, coyunturas y circunstancias pueden convertir a un individuo en persona con una capacidad de influencia transitoria sobre los demás que se mantendrán mientras aquellos factores les sigan favoreciendo”. En efecto, se suele decir que cuando te encuentras en el momento indicado y oportuno, te favorecen las circunstancias.

Estas fuentes de poder, pueden encontrarse en la labor de un directivo que ejerce formalmente esta función. Las personas que se encuentran al cargo, dependen mucho de sus acciones y de la forma en que ellos lo visualizan. Muchas veces se muestran a la defensiva por cuestiones personales o aspectos que no deberían involucrarse con el trabajo. Sin embargo, un director que utiliza positivamente el poder que le otorga la organización y el puesto que ocupa, **debería estar** alerta a todos estos factores y conducirlos por los causes institucionales para el beneficio de la comunidad escolar.

En el caso que nos ocupa de la escuela secundaria bajo observación, la función directiva se expresa como una de las principales fuentes de poder que al Director de esta escuela se le adjudica por su posición. La intervención de éste se centra en la influencia que desea tener en la comunidad escolar para originar nuevas o mejores prácticas educativas que favorezcan a todos, pero fundamentalmente, a los



estudiantes. Sin embargo, como se dijo antes, los profesores son un tema aparte cuando se habla de hacer que cumplan con sus obligaciones.

### 3.2.2 Funciones Directivas de la Escuela Secundaria General No. 180 "Octavio Paz"

Se entiende que la autoridad de una persona en el centro escolar, es aquella "...que protege y defiende competentemente unos valores que otra persona comparte" (Isaacs, 2005: 166)

La relación del Director de la secundaria en cuestión, con el personal que se encuentra dentro de la institución a su cargo, sabe que su función de líder lo demanda, y que es ésta lo que lo lleva a favorecer y amparar los valores de los demás. Claramente no siempre tendrá que hacerlo como una "imposición ciega", sino priorizando las necesidades que observa y se presenta en cada uno de ellos. "Dirigir un centro escolar consiste en la acción de influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa con el fin de que realicen unas determinadas acciones que son consecuencia de los objetivos que han fijado en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos y alumnas" (Antúnez 2000: 24)

La capacidad del Director para desempeñar su función correspondiente cuenta en gran medida para lograr un ambiente de trabajo adecuado, para ello se consideran las siguientes cualidades:

*Fortaleza.* Se entiende como la disposición y fuerza moral que tiene el Director para visualizar y resolver los problemas que se llegan a presentar durante su estancia en el centro de trabajo. La fortaleza que muestre, le ayuda a tomar las mejores decisiones para resolver lo que está mal y para distinguir de eso lo que está bien; además de formularse una estrategia de intervención que le lleve a resolver con base en un plan lo que no va bien.

Una de las consideraciones que hay que recalcar es que no se tendrá un centro educativo armonioso y sin problemas. El director tiene entre los sujetos que dirige a colaboradores, subordinados y no amigos. Luego entonces, en las relaciones que se establecen entre las personas que tienen que ser dirigidas y quien las dirige, siempre se presentan conflictos o malos entendidos. Un director que ejerce un liderazgo efectivo, tiene la capacidad de resolver esos conflictos y conducir a la institución por el camino más apropiado y cercano a la armonía y que eso le permita alcanzar los objetivos institucionales.

Según Isaacs (2005), los directivos prefieren una situación en que no haya disgustos ni sufrimiento a otra que se logra un bien, el auténtico bien. Pero teniendo que sufrir personalmente o haciendo sufrir a otros, hay que aguantar el fastidio que los demás puedan expresar al responsabilizarlo en alguna tarea a realizar que no esté dentro de sus actividades. A veces es necesario hacer esto con tal de obtener un bien que vale la pena perseguir.

Una segunda contrariedad ante estos esfuerzos que el director debe realizar es, el tiempo que le dedica a los problemas para resolverlos positivamente. Ante esta situación se requiere de otras aptitudes, como por ejemplo la paciencia y perseverancia, ya que no es fácil encarar y dar resultados satisfactorios a cada uno de los asuntos presentes.

Los directivos se enfrentan a situaciones difíciles con algunos profesores y alumnos. A veces, puede ser inmanejable el enfrentamiento en que por alguna u otra razón se niegan por completo a cumplir cierta tarea y el director debe ver la manera de afrontar ese problema y hacerle saber al otro que es para un bien común. “Por eso es tan importante la ayuda mutua en la dirección para lograr que se viva la fortaleza bien, conociendo las tendencias positivas y las deficiencias mutuamente” (Isaacs, 2005:169)

*Carisma.* Blumberg y Greenfield afirman que en la función directiva con liderazgo, “se necesita una persona especial, el director, que ayude a que el centro tenga, en primer lugar, una imagen de lo que puede ser y, en segundo lugar, que proporcione el empuje, el apoyo y las habilidades para que esa imagen se haga realidad” (Pascual, et.al., 1993: 27).

Los aspectos fundamentales que el directivo debe cumplir respecto al carisma es “entusiasmar, motivar y lograr el compromiso de la comunidad educativa” que son fuentes básicas para lograr un ambiente de trabajo satisfactorio. Sin embargo, no siempre -como hemos dicho-, el personal está dispuesto a colaborar o contribuir a cumplir con los objetivos o metas que el mismo directivo tenga sobre de ellos lo cual obstaculiza la mejora del trabajo.

El tratamiento del concepto de carisma ha alcanzado su mayor influencia en la obra del sociólogo alemán Max Weber, quien reconoció tres tipos de autoridad, cada una de las cuales, representan una pretensión diferente para legitimar el uso del poder. Estos tres tipos de autoridad son los siguientes: Pascual, et.al., 1993:29)

*Autoridad basada en fundamentos racionales.* La autoridad proviene de la creencia en la legalidad de las normas que se han creado, y en el derecho de los individuos a los que se ha dado la responsabilidad dentro de un sistema de normas. Es lo que se ha venido denominando una autoridad legal.

*Autoridad basada en la tradición.* Este tipo de autoridad emana de la creencia en la inviolabilidad de la tradición transmitida a lo largo del tiempo. Regularmente con este tipo de autoridad se inviste la persona que tiene mayor experiencia y que por su edad y sapiencia, es respetada por el grupo.

*Autoridad basada en el carisma.* La autoridad a través del carisma reposa en la devoción que se tiene ante la ejemplaridad de carácter líder. Las personas respetan la autoridad por la creencia que poseen en las cualidades especiales, inherentes, del

líder. Se trata de una persona con la cual, los sujetos subordinados encuentran el lugar propicio para entablar una buena relación; es empático y practica frecuentemente la alteridad entre sus compañeros.

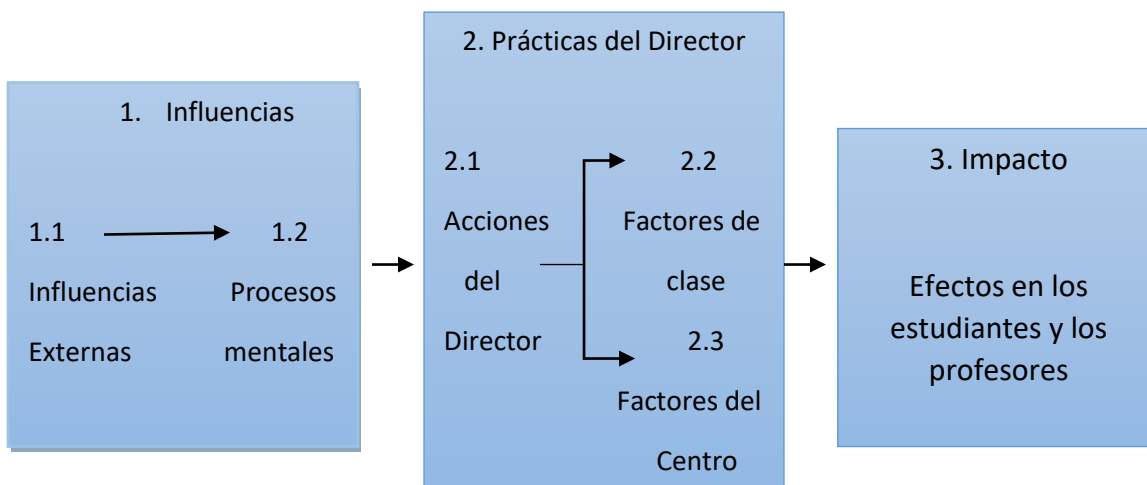
Para Weber el concepto de carisma lo posee aquella persona que tiene la disposición de mostrar una personalidad “extraordinaria”, es decir su actitud ante las circunstancias es lo que define a ese sujeto como carismático. Se dice que se refleja en mayor medida el término de carisma en periodos de conflictos, ya que debe tranquilizar la situación y mostrar a los demás que sus actitudes humanas hacen la diferencia.

Otros aspectos centrales que se reflejan en una persona carismática son: la buena presencia, la calidez de la mirada, su voz, su energía y confianza, así como también la capacidad para conseguir lo que quiere la gente. “Hay que tener en cuenta que para que un líder sea considerado carismático no basta con que posea ciertas cualidades sino, que es necesario también que éstas sean reconocidas por sus seguidores” (Pascual, et.al. 1993: 31)

Algunos de los elementos importantes para la formación del carisma, serían los siguientes:

1. La oratoria. Es aspecto fundamental considerar a un líder carismático por la facilidad de palabra que tiene, al dirigirse hacia los demás y que éstos entiendan sin mayor problema, así como convencerlos.
2. Creación de mitos y leyendas. Pueden ayudar a los líderes a ser vistos como especiales o extraordinarios.
3. Crear innovación y éxito. Ser un líder revolucionario, alguien que posee una solución innovadora ante los problemas de los demás. De esta manera promete hacer cambios favorables y mejorar la estrategia de dirigirlos.

En la siguiente imagen, se muestran las variables y relaciones que representan la naturaleza, causas y consecuencias de lo que hacen los líderes escolares: los directores:



“Los directores escolares hacen, de su práctica directiva (componente 2) una consecuencia directa de lo que piensan; esto es, de sus procesos mentales (componente 1.2). Estos procesos mentales son el resultado de ciertas formas características de comprender, aplicadas al ambiente en el que trabajan. Los directores pueden interpretar los elementos de este ambiente (componente 1.1) de muchas formas, de modo que habría ciertos elementos que llegan a tener mucho más impacto en sus pensamientos que otros.

Se ha observado que los directores se comprometen en modelos de práctica muy diferentes (componente 2.1) en función de cómo piensan sobre su trabajo. El hecho de que se asuma uno u otro modelo hace que las acciones de los directores tengan un efecto muy diferente tanto en los factores de la clase (componente 2.2) como en los del centro en general (componente 2.3). Estos factores afectan tanto a los estudiantes como a los profesores (componente 3), aunque, como es evidente, hay algunos aspectos de la práctica de los directores que tienen un mayor impacto que otros.

### 3.2.3. Aprendizaje y Liderazgo en la Escuela Secundaria General No. 180 "Octavio Paz"

La enseñanza y sobre todo el aprendizaje juegan un papel significativo en el ámbito educativo ya que sin ellos no tendría ningún fin encontrarnos dentro de un sistema educativo escolarizado. Relacionar este factor con lo que es el liderazgo forma parte clave de esa influencia que por parte de directivos y profesores se ejerce para lograr los objetivos establecidos.

Se puede considerar que los principales factores que engloban al aprendizaje en los alumnos, los profesores y la misma institución, son la organización; una organización se encuentra estructurada para ejercer formas y modos para lograr el aprendizaje; una organización que deja de poner tanta atención como se hacía antes a la pura gestión administrativa y que pone el énfasis en un liderazgo para el aprendizaje.

Para justificar el hecho de que se necesita contar con un liderazgo pedagógico en las escuelas, es indispensable describir la finalidad de la educación: "El cambio en el siglo XXI es crear escuelas que aseguren, a todos los estudiantes en todos los lugares, los conocimientos considerados indispensables para insertarse socialmente así como desplegar al máximo sus potencialidades de desarrollo personal" (Bolívar, 2012:216)

Y para cumplir con ello y como se ha venido mencionando, el papel que juegan principalmente los profesores es de gran importancia ya que depende de su capacidad de enseñar, la motivación, el interés, su compromiso entre otras características, que influyen directamente en los alumnos y que favorezcan su buen trabajo dentro de las aulas. De otra forma, pero no dejando de darle importancia, el rol de los directivos de forma indirecta ya que ellos no tienen el contacto directo dentro de las aulas, pero sí contribuyen a construir condiciones para que dentro de ellas se trabaje de la mejor manera.

De esta manera, cuestionar el qué hace el director o directivos para fomentar un mayor aprendizaje es la razón de un líder denominado pedagógico o educativo, que

se centra en la transformación de los modos habituales de enseñar; es decir, no deja su función de dirigir y orientar a los suyos, sino que se enfoca en coordinar y dinamizar a los profesores de la institución que dirige.

Es necesario reiterar esta cuestión: el directivo de nuestra escuela objeto de este estudio, hace lo posible porque sus docentes generen nuevas estrategias de aprendizaje y que no se queden simplemente con la enseñanza tradicional encerrados en un aula. Él trata de fomentar la enseñanza impartida desde otras áreas que pueden ser factores que motivan más a sus alumnos a aprender. Sin embargo, no todos hacen el esfuerzo por mejorar su práctica profesional, algunos en mayor medida y otros en menor.

Se puede decir, entonces, que el liderazgo en esta escuela, es “Un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados para los alumnos” (Bolívar, 2012:217).

#### 4. Conclusiones, resultados y sugerencias al liderazgo en la Escuela Secundaria General No. 180 “Octavio Paz”

Si bien es cierto que el concepto de calidad puede variar notablemente en unos u otros sectores educativos y sociales, en general se puede afirmar que cuando una escuela consigue que sus alumnos y alumnas finalicen los estudios con buenos resultados, que los aprendizajes adquiridos les sean útiles y aplicables en su vida diaria y que todo eso se logre en un ambiente de trabajo y estudio grato para todos y en unos tiempos adecuados a las finalidades perseguidas, está ofreciendo, realmente, la calidad de educación exigida en el momento en que desarrolla su función. (Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, 2005: 16)

Por ello, llegamos a la conclusión y de acuerdo a los datos arrojados de nuestra institución, la mayoría de la población cumple satisfactoriamente su educación secundaria, contemplando así su capacidad y formación integral que les permitirá insertarse socialmente y desarrollarse plenamente en los nuevos retos que enfrentamos en el siglo XXI. Esto llega a suceder ya que, el liderazgo autoritario ejercido por el Director, como se mencionó anteriormente, influye –aunque en ocasiones no como debiera- en gran medida a la mejora y transformación de los aprendizajes.

De Bono afirma que “la calidad total consiste en el mejoramiento progresivo, aun cuando no haya habido ningún fallo”, lo que obliga a todos los participantes en una organización (todavía más si es de carácter educativo) a mantenerse en actitud permanente de avance cualitativo en su funcionamiento y como consecuencia, en su logro de resultados positivos (Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, 2005:16)



Se puede afirmar que nuestra institución, objeto de estudio, funciona en virtud de que cuenta con una organización suficiente que hace de ella una institución reconocida como buena, que consiste en primer momento de establecer metas y objetivos a alcanzar, así como determinar los recursos con que se cuentan y pasar a formular las acciones a realizar. En un segundo momento funciona por, determinar tareas y funciones específicas al personal correspondiente para luego, ejecutar tales tareas, rediseñar nuevas en caso de ser necesario, coordinarlas y finalmente evaluarlas para en un futuro mejorarlas.

Ahora bien, lograr esta buena organización nos lleva a obtener una buena calidad educativa, pero entonces es tratar de hablar también sobre la buena gestión que se encuentra dentro de nuestra institución. Por lo que ésta se define como "...acción que se realiza para la consecución o resolución de algo...", lo que la identifica como una de las partes de la organización, la de actuar. (Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, 2005:17). Esta forma de actuar la encontramos en nuestro objeto de estudio; se lleva a cabo la práctica de toda una organización que previamente se formula (seguimiento, monitoreo, evaluación), para que la escuela funcione apropiadamente y logre las metas y objetivos pretendidos, es decir; el director pone en acción su saber (conocimientos), su saber hacer (ejercer la práctica) y su saber ser (habilidades y actitudes).

Por lo tanto, "la gestión produce calidad y la calidad se fundamenta en el modelo de gestión". Cuando pensamos en calidad, asociamos el concepto a dirección y supervisión (seguimiento, monitoreo, evaluación formativa), pues sin estas funciones resultará imposible conseguir el nivel deseado. (Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, 2005:18)

Diversos estudios acerca de la calidad de la educación coinciden en señalar la importancia que tiene el liderazgo para una dirección de calidad en los centros educativos. El Director en conjunto con su personal, *deben ser* pieza clave para

poder considerar a la institución como de calidad, es decir; si se tiene un buen liderazgo por parte del director y sabe orientar a los suyos se van a poder obtener los resultados que se esperan. Según la Organización para el Comercio y Desarrollo Económico (OCDE) “...el compromiso con normas y metas claras y comúnmente definidas es uno de los factores básicos de calidad educativa” (Estruch, 2002:147).

Dichas normas y metas deben encaminarse principalmente en que el director:

1. Ejercer una verdadera autoridad
2. Desarrollar ciertas aptitudes humanas
3. Establecer una cultura para convivir y trabajar a gusto
4. Consolidar una buena comunicación entre el personal
5. Motivar a todo el personal a fin de que colaboren con el cumplimiento de las metas en común.

Es claro que la relación entre el director de nuestra escuela bajo estudio y el personal que labora en un plantel escolar *debe ser* complementaria, participativa y de apoyo para lograr los objetivos que dentro de ella se tengan. “La dirección escolar tiene que basarse en un liderazgo compartido, participativo” (Estruch, 2002:137); es decir, el director ya no cumple con la función de ser un “jefe” totalmente autoritario, sino más bien **debe saber** escuchar, delegar, compartir, tomar en cuenta las opiniones de los demás para actuar como un líder compartido.

La calidad de la escuela depende de la influencia que el Directivo tenga sobre los suyos, es decir, considerar el tipo de liderazgo que sus miembros ejerzan, la motivación, la capacidad y condiciones de trabajo de los docentes para que ellos a su vez sean un medio de influencia para los alumnos y su aprendizaje. Tal vez sea ésta una de las falencias a las que nos enfrentamos en la institución escolar.

A la acción de motivar y desarrollar las condiciones de trabajo de los docentes se le denomina como un “liderazgo pedagógico”. El liderazgo pedagógico se enfoca sobre todo en la enseñanza-aprendizaje, en la contribución al incremento de los resultados

del aprendizaje y no en la mera gestión administrativa. Esta es una tarea que, de acuerdo con lo que hemos venido observando en la institución bajo estudio, se realiza de manera permanente. **Al menos en la intención, el director de la escuela Secundaria General 180, se realiza permanentemente y es parte de las preocupaciones en el estilo que tiene el director para liderar los trabajos de ésta.**

Porque como hemos venido planteando “Los directivos que adoptan este tipo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad de instrucción en las aulas para cumplir los objetivos educativos planteados; se preocupan por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución” (Freire S. y Miranda A.,2014:13). Sin embargo, tener claro esto, no significa que se lleve a cabo en la práctica de manera total. **En nuestra escuela Secundaria 180, es necesario todavía trabajar un poco más en las relaciones del personal y los objetivos institucionales.**

De acuerdo a Estruch (2002) los diez principios del liderazgo pedagógico o participativo son los siguientes:

1. Orientación hacia el aumento permanente de la calidad, entendida como mejora del servicio educativo en beneficio de los alumnos y de la sociedad; actividad muy significativa de la dirección y estilo de liderazgo, presentes en la escuela secundaria 180.
2. Planificación con visión de futuro, basada en la renovación educativa, en la adaptación a los cambios sociales y educativos. **Una revisión minuciosa, en el documento denominado “Ruta de Mejora Escolar”, nos habla de un proyecto idealmente construido, pero con bases endeble que aseguren su cumplimiento.** Al ser éste un requisito que sólo el director se encarga de

cubrir, el personal administrativo, docente y de apoyo a la educación, no tiene obligación de seguir. Nuestra sugerencia es que este proyecto institucional se realice tomando en cuenta el carácter colectivo de su elaboración. Mientras que siga siendo una atribución y trabajo exclusivo del personal directivo o incluso del propio director, corre el riesgo, como hasta ahora ha sucedido, de ser un documento requisito que se elabora por una persona.

3. Detección y análisis de los problemas: recogida de información, receptividad ante las opiniones y propuestas, establecimiento de un orden de prioridades, diferenciación entre lo accesorio y lo fundamental. Evidentemente se trata de condicionantes que expresan la existencia de un proyecto compartido por todos los actores o habitantes de la escuela. **Si el diagnóstico no cuenta con la visión de los propios actores, el resultado será un conjunto de actividades aisladas que nada tienen que ver con un proyecto común. Esto hace que la tarea directiva y estilo de liderazgo, dependa fundamentalmente de la autoridad que le otorga la organización y entonces, siempre dicho estilo corre el riesgo de ser polarizado entre la autocracia o el dejar hacer lo que el personal y todos en la escuela quieran.** Este asunto como vimos antes, es el menos productivo y el menos recomendable para dirigir y liderar una organización compleja como lo es la institución escolar.
4. Toma de decisiones con objetivos claros, temporalizados, evaluables. Hasta ahora, la dirección de la **escuela secundaria 180, a pesar de que puede ser considerada como adecuada, sobre todo en el trato que tiene con el personal y su buena relación con los alumnos, carece justamente de un trabajo organizado. La Ruta de Mejora Escolar, necesita establecer objetivos y tareas, concretamente asignadas. Para ello, también deberá cambiar la forma de estructurar el proyecto institucional.** Como se dijo desde el inicio, si la elaboración de la Ruta de Mejora Escolar sigue siendo

vista como una obligación administrativa y que se ejerce sólo por el director de la escuela, tiene muy poco impacto en la distribución y asunción de responsabilidades entre el personal. La toma de decisiones no puede depender sólo del trato que se le da al personal. El director no puede dejar todo a una buena o excelente relación con sus colaboradores (docentes) o con sus subordinados (personal administrativo). Como buen líder que ejerce el poder como se debe, porque para eso se le asigna desde el lugar que ocupa en la organización, ha de procurar que la distribución y obligaciones en la realización de las tareas de todo el personal, se realice con base en los lineamientos oficiales, pero sin perder de vista el trato humano que los trabajadores merecen.

5. Impulso de acuerdos acerca de las decisiones: información general y sectorializada para que todos sepan cuál es su responsabilidad, búsqueda de consenso, reformulación de objetivos a partir de la incorporación de las aportaciones personales o grupales. Son éstas algunas de las condiciones mínimas para que el proyecto institucional se elabore y tenga la efectividad deseable y posible en el trabajo de todos. **Si pudiera ejemplificarse y evaluarse estas recomendaciones en la secundaria 180, diríamos que está en la condición que DEBE mejorar.**
6. **Ejecución compartida de las decisiones:** trabajo en equipo, coordinación, distribución de responsabilidades, delegación de tareas. El liderazgo como muchas otras características que hace de una institución, una institución efectiva, tiene que ver con todo esto. Se trata de fomentar el trabajo colectivo y las instrucciones al personal tienen que ser tan claras que no den lugar a las interpretaciones diferentes. No se trata de amistades o enemistades. El trabajo de cada quien, está claramente delimitado por los lineamientos oficiales. La relación afectiva, no tiene por qué modificarse por la exigencia del líder hacia los trabajadores. Las responsabilidades y derechos, tienen

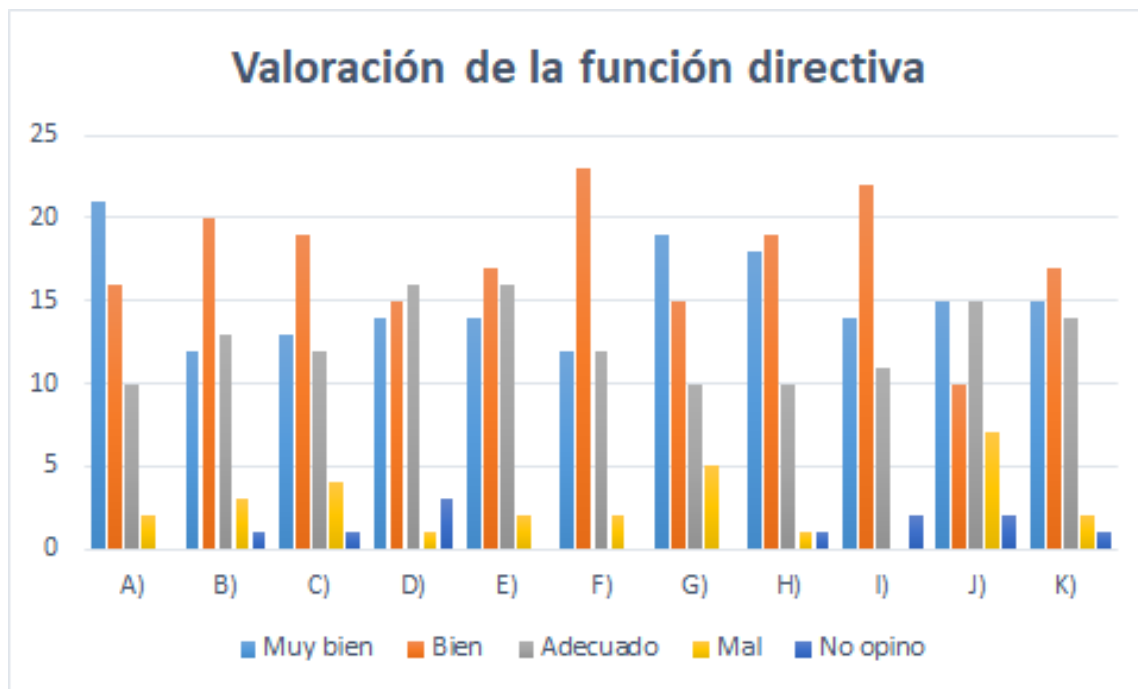
que guardar un orden y equilibrio. Encontrar ese equilibrio entre todos, es la función de quien lidera la institución.

7. **Supervisión general del proceso ejecutivo:** control de la temporalización, coordinación de los distintos ritmos de trabajo, reajustes en función de imprevistos y novedades, estímulo de los grupos de alta implicación, estímulo y control de los grupos de baja implicación. Como dice, JR Carbajal, en su texto *Teoría y Práctica de la Planeación Estratégica Situacional en Instituciones Educativas*,<sup>1</sup> el plan siempre está hecho y haciéndose. En estos tiempos de cambios veloces y constantes, nada es para el largo plazo. La evaluación y ajuste permanentes en los planes institucionales, tiene que ver con estos reajustes. El líder tiene que estar atento a los cambios imprevistos que tarde o temprano asaltan a quienes suponen que un buen plan institucional es la construcción de una zona de confort, en donde sólo irá piloteando una realidad que se da sin tropiezos. Esa realidad, hoy no existe.
8. **Evaluación del proceso:** objetivos alcanzados y no alcanzados, análisis de los factores que han contribuido a los resultados positivos y al fomento de la autoestima colectiva y personal, distribución equitativa de incentivos orales y materiales. La escuela secundaria 180, tiene que mejorar sus procesos de evaluación, pero no para tomarlos como dato, sino para incidir en su mejoramiento permanente.
9. Si la realidad siempre se está haciendo, entonces como dice Estruch, la Autoevaluación del director y asunción de la responsabilidad propia y de la compartida, tiene que ser permanente. Ningún plan institucional está hecho para siempre aunque su temporalización sea de un año, siempre la realidad le estará exigiendo algún cambio o ajuste.
10. **Balance y retroalimentación:** búsqueda de nuevos objetivos de mejora. Volver a empezar siempre. Esa es la cuestión, no sólo en la escuela, sino en

---

<sup>1</sup> Ramírez, J. Et. Al. *Teoría y práctica de la Planeación Estratégica Situacional en instituciones educativas*. Edit. Lagares: México

cualquier organización de las que Antúnez ha calificado como complejas. Esto evidentemente vale para la escuela en análisis. Como muestra de lo antes mencionado y tomando en cuenta la aplicación de nuestras encuestas en la institución, se muestra gráficamente nuestros resultados obtenidos ante los principios de liderazgo valorados por el personal de ésta misma.



Dicha encuesta se aplicó con la finalidad de valorar la percepción que tiene el personal que labora en la institución con relación a la función que desempeña el Director. Se asignaron valores catalogados como: Muy bien (10), Bien (8-9), Adecuado (7-8), Mal (6-7) y No opino (5). Los números representan la calificación que según el personal haya considerado en cada una de las funciones que el Director haya cumplido en gran medida o no.

Se obtuvo un promedio de 8.8 lo cual nos indica que la institución, de acuerdo a los que la integra, se caracteriza por contar con un Director que ejerce su función en un

nivel bueno educativo, no reprobable y con ello hace que sea vista la escuela desde afuera como de buena calidad.

Después de todo este recorrido, llegamos a la conclusión de que idealmente el liderazgo de la escuela secundaria 180, requiere cumplir con los siguientes requisitos:

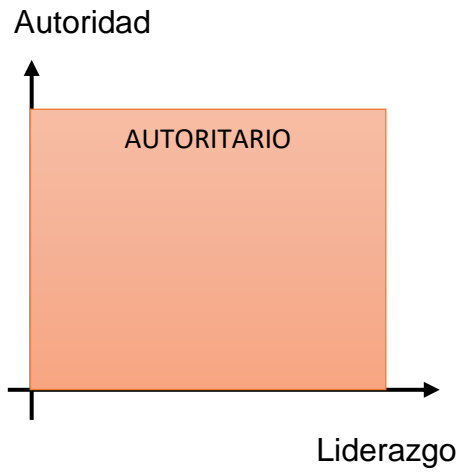
Que el director sea y además parezca, un Líder Institucional
Que represente al centro en todos los ámbitos
Que resuelva conflictos entre miembros de la comunidad educativa
Que gestione las medidas disciplinarias dirigidas al alumnado
Que represente la guía para la Administración en el centro educativo
Representar al centro ante la Administración Federal
Ser el máximo responsable del funcionamiento del centro educativo
Colaborar con la inspección sectorial
Impulsar la participación de todos los habitantes de la escuela en el Consejo Escolar
Ejecutar y vigilar que se cumplan los acuerdos del Consejo Escolar
Que ejerza un verdadero y eficaz Liderazgo Pedagógico
Dirigir la elaboración y aplicación del proyecto curricular de centro y la Ruta de la Mejora Escolar



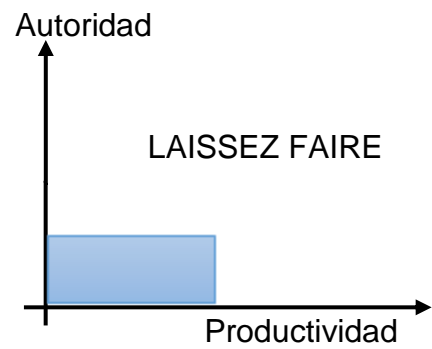
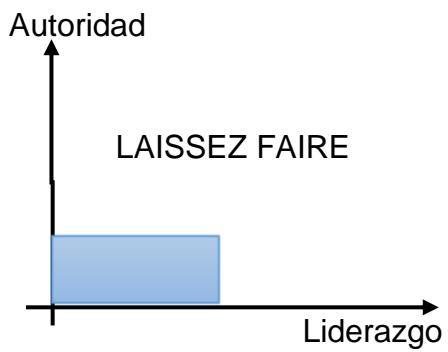
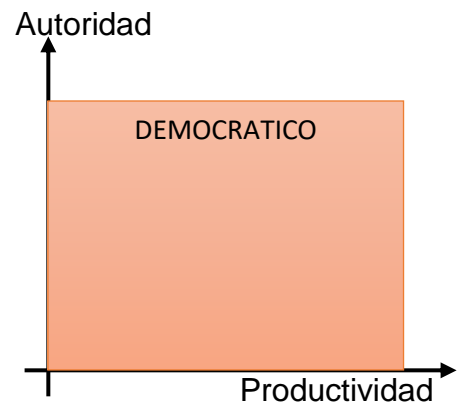
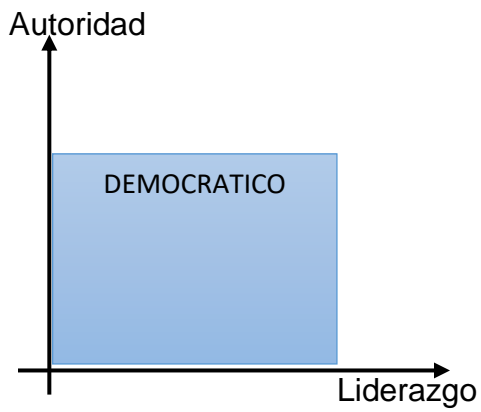
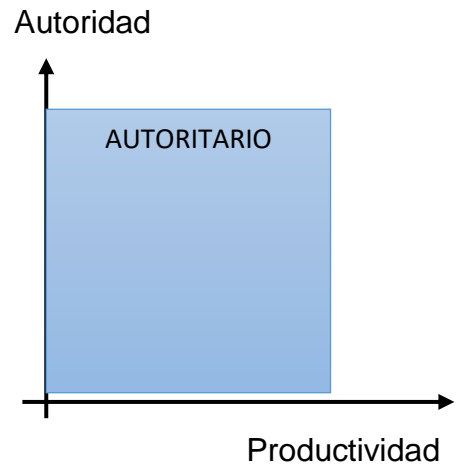
Impulsar la renovación pedagógica del centro
Decidir las medidas para el mejoramiento académico y global del alumnado
Supervisar la actuación pedagógica del profesorado
Evaluar internamente la calidad educativa del centro

Estos requisitos que se necesitan en un Director tienen que ir a la par con un liderazgo democrático de los docentes, sugerimos tomar en cuenta la siguiente representación como ideal para que una escuela funcione bien, en cuanto a la autoridad y la productividad del directivo y los docentes:

## DIRECTOR



## DOCENTES



Si tenemos un Director autoritario, que tenga el control de la institución de manera global, atendiendo lo que a él le corresponde, estar en todo y con todos, se maneja de mejor forma a la institución. Porque si tenemos a un director que deje hacer o que no esté del todo involucrado con lo que acontece en la institución, se perderá por completo el poder y control de ésta.

El Director tiene que ser un agente democrático con tintes de autoritario (impositivo) en algunas situaciones; impositivo para evitar, como ya se mencionó, un descontrol dentro de la institución y no permitir que el personal labore de la forma que a cada uno le parezca, existen normas que se deben cumplir y acatar para el buen funcionamiento de la misma. Y democrático en el hecho de saber escuchar y aceptar opiniones de su personal, siempre y cuando, vayan con el cumplimiento de los objetivos planteados.

Los docentes por su parte no pueden mostrarse autoritarios para y con el Director ya que, teniendo un director autoritario y un profesor autoritario existe la posibilidad que haya un choque de ideas entre ellos, por el hecho de querer imponer acciones y no estar en un total acuerdo. Ante esta problemática se sugiere contar con docentes que sean democráticos con tintes de autoritarios, que expresen sus ideas pero que a la vez estén dispuestos a aceptar otras.

De igual manera, si tenemos profesores que dejen hacer (profesor "barco") se pierde por completo el control sobre el grupo, y que al contrario del director ejercen un liderazgo autoritario, los mismos alumnos se tornan poco interesados por la rigidez que influye en ellos el profesor. En este caso, un docente tendría que mostrarse en modo democrático, para que con sus alumnos tenga la atención y el cumplimiento que se necesita.

Así mismo, si el Director cuenta con este tipo de docentes se tendrá una mejor participación y acompañamiento de lo que se pretende realizar. De esta manera se evita la rivalidad y ciertos encuentros con el Director obteniendo una buena relación entre los que lo integran.

En cuanto a las metas y prácticas del liderazgo institucional, se requiere que:

Prácticas de liderazgo	Significado de la dimensión
Establezca metas y expectativas claras para todos los habitantes de la escuela	Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, involucrar al personal en el proceso, de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.
Que en su gestión se haga lo posible por obtener y asignar recursos de manera estratégica	Situar como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo. Claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo, enfoque coherente y conjunto del mejoramiento escolar, capacidades críticas para obtener recursos.
Que tenga criterios y metodologías adecuadas de Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, para el centro educativo	Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza, mediante las visitas regulares a las aulas y proporcionar formativos y sumativos feedback a los profesores. Poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular en el aprendizaje. Coherencia y alineación entre clases, cursos y diferentes escuelas.
Que incentive la promoción y participación en el aprendizaje y	Liderazgo que no sólo promueve, sino que participa directamente con el

desarrollo profesional del profesorado.	profesorado en el desarrollo profesional formal e informal. Mayor experticia en liderazgo implica mayor influencia.
Que asegure y trabaje permanentemente en la construcción de un entorno ordenado y de apoyo para todos los implicados en el trabajo institucional y los consumidores del servicio que presta la institución.	Proteger el tiempo para la enseñanza y aprendizaje, al reducir presiones externas e interrupciones, con un entorno ordenado dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso.

El director de la escuela secundaria 180 "Octavio Paz", no puede conformarse con querer e intentar el ejercicio de liderazgo democrático. El poder y la capacidad de decisión que la organización ha depositado en él, lo facultan para **Poder Hacer. Sólo de esa manera se puede afirmar que existe en esta institución, eso que llamamos un liderazgo efectivo.**

## BIBLIOGRAFIA

- Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2005). ***Diálogos entre Directivos. De la reflexión a la sistematización de la mejora educativa.*** Ciudad de México.
- Antúnez Serafín (2000). ***La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas.*** Barcelona: HORSORI.
- Barra, A.E. (1998). Liderazgo en: ***Psicología Social.*** Universidad de Concepción.
- Bolívar, A. (2012). Liderazgo para el aprendizaje en: ***Políticas actuales de mejora y Liderazgo Educativo.*** Málaga: ALGIBE.
- Estruch, J. (2002). Encuesta a los directores en: ***Dirección profesional y calidad educativa.*** España: PRAXIS.
- H. Beare, B.J. Caldwell y R.H. Millikan (2004). ***Cómo conseguir centros de calidad, Nuevas técnicas de dirección.*** Madrid: La Muralla, S.A.
- Isaacs, D. (2005) Cómo crear las condiciones necesarias para ejercer la función directiva en: ***8 cuestiones esenciales en la Dirección de Centros Educativos.*** Ciudad de México: Ediciones Ruz.
- Murueta, M.E. (2010). ***Alternativas para la calidad Educativa.*** México, D.F: Amapsi-CESE.
- Pascual P.R., Villa S.A., y Auzmendi E. E. (1993) ***El liderazgo transformacional en los centros docentes. Un estudio en las comunidades Autónomas del País Vasco y Castilla-León.*** España: Mensajero.
- Pozner de Weinberg, P. (2005). Ser directivo escolar en: ***El directivo como gestor de aprendizajes escolares.*** Buenos Aires: AIQUE.

- Ramírez, J. Et. Al (2016). **Teoría y práctica de la Planeación Estratégica Situacional en instituciones educativas**. México: innovación Editorial Lagares.

#### Electrónicas

- Ángeles G.M, Flores C.G (2016), **El modelo Educativo 2016. El planteamiento pedagógico de la Reforma Educativa**. Secretaria de Educación Pública, Ciudad de México: MAG Edición en Impresos y Digitales,S.C. [Fecha de consulta: 22 Septiembre 2016]. Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/114501/Modelo Educativo 2016.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/114501/Modelo_Educativo_2016.pdf)
- OCDE, (2009). **Mejorar el liderazgo escolar**. [Fecha de consulta: 1 Septiembre 2016]. Recuperado de <https://www.oecd.org/edu/school/43913363.pdf>
- Bolivar-Botía, A, (2010). **¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?** Revisión de la investigación y propuesta Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación, vol. 3, num. 5 [Fecha de consulta: 27 Noviembre 2016] Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>
- Madrigal T.B., Baltazar S.A., Franco G.R., González M.H., Ochoa R.A., et.al. (2002). **Habilidades directivas**. México: Mc Graw Hill. [Fecha de consulta: 29 Diciembre 2016] Recuperado de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/122005/Habilidades Directivas 2da E d Berta E. Madrigal Torres.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/122005/Habilidades_Directivas_2da_Ed_Berta_E._Madrigal_Torres.pdf)
- Rivera B.J., (s.f). **La importancia del liderazgo escolar en las instituciones educativas. Necesidad de un nuevo modelo de liderazgo integral**. Séptimo

Coloquio Interdisciplinario de Doctorado-Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. [Fecha de consulta: 01 Septiembre 2016] Recuperado de <http://docplayer.es/17114902-La-importancia-del-liderazgo-en-las-instituciones-educativas-necesidad-de-un-nuevo-modelo-de-liderazgo-integral.html>

- Pareja F.J., (2009). **Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas**. Educación y Educadores, vol. 12, núm. 1 [Fecha de consulta: 27 Noviembre 2016] Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83411512010>

#### Hemerográficas

- Santoyo S. R. (Enero- Marzo, 1981). Algunas reflexiones sobre la coordinación de los grupos de aprendizaje en: **Revista Perfiles Educativos, centro de Investigaciones y Servicios educativos**. UNAM, No.11