



**GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATÁN  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN  
Y EDUCACIÓN SUPERIOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 31-A MÉRIDA, YUCATÁN**

---

---



**LICENCIATURA EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA**

**EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA ESCUELA PRIMARIA**

**HARRIET LOPEZ NYRUP**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO.  
2018**



**GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATÁN  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN  
Y EDUCACIÓN SUPERIOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 31-A MÉRIDA, YUCATÁN**

---

---



**LICENCIATURA EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA**

**EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA ESCUELA PRIMARIA**

**HARRIET LOPEZ NYRUP**

**MONOGRAFÍA PRESENTADA  
EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO.  
2018**



SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN Y EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 31-A MÉRIDA, YUCATÁN



## DICTAMEN

Mérida, Yuc., 23 de febrero de 2018.

**HARRIET LOPEZ NYRUP.**  
SEDE MÉRIDA.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta **Unidad 31-A** y como resultado del análisis realizado a su trabajo titulado:

### **EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA ESCUELA PRIMARIA.**

**OPCION: Monografía, de la Licenciatura en Intervención Educativa, Línea de Formación Específica: Gestión Educativa, y a propuesta de la Dra. Azurena María del Socorro Molina Molas, Directora del trabajo, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.**

Por lo anterior, se **DICTAMINA** favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su Examen Profesional.

**ATENTAMENTE**

**DRA. AZURENA MARÍA DEL SOCORRO MOLINA MOLAS**  
Directora de la Unidad 31-A Mérida



## INDICE

INTRODUCCION .....	1
CAPITULO 1 .....	3
<b>EL LIDERAZGO EN LA ESCUELA PRIMARIA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Liderazgo .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Líder .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Rasgos de personalidad del líder .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Cualidades de los líderes .....</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Estilos de liderazgo .....</b>	<b>9</b>
<b>1.5.1 Líder autocrático .....</b>	<b>9</b>
<b>1.5.2 Líder laissez-faire .....</b>	<b>10</b>
<b>1.5.3 Líder administrativo .....</b>	<b>11</b>
<b>1.5.4 Líder democrático .....</b>	<b>12</b>
<b>1.5.5 Líder colaborador.....</b>	<b>13</b>
<b>1.5.7 Líder transformacional.....</b>	<b>15</b>
<b>1.6 Funciones del director .....</b>	<b>18</b>
<b>1.6.1 Funciones generales.....</b>	<b>20</b>
<b>1.7 Perfil del director .....</b>	<b>24</b>
<b>1.8 El director en la educación primaria .....</b>	<b>28</b>
<b>1.8.1 El director como líder en la comunidad educativa.....</b>	<b>28</b>
<b>1.8.2 El liderazgo en la dirección del cambio en las escuelas.....</b>	<b>29</b>
CAPITULO 2 .....	33
<b>CAMINO HACIA UN LIDERAZGO EFICAZ.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1 El Director en la Gestión Educativa .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.1 Gestión.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.2 Gestión educativa.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.3 Categorías de la Gestión Educativa .....</b>	<b>39</b>
<b>2.1.4 Dimensiones de la gestión escolar.....</b>	<b>44</b>
<b>2.2 Toma de decisiones .....</b>	<b>56</b>
<b>2.2.1 Tipos de decisiones a ser tomadas.....</b>	<b>57</b>
<b>2.2.2 Análisis que deben realizar los líderes para la toma de decisiones.....</b>	<b>58</b>

2.3 Motivación .....	59
2.3.1 Elementos de la motivación .....	61
2.3.2 Proceso de motivación .....	62
2.4 Comunicación .....	63
<b>CAPITULO 3 .....</b>	<b>68</b>
<b>EL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN EL AMBIENTE DE TRABAJO EN EQUIPO</b> .....	<b>68</b>
<b>3.1 Las funciones del director como líder en su equipo .....</b>	<b>70</b>
3.1.1 Habilidades del director .....	70
3.1.2 Intereses del líder .....	73
3.1.3 Valores .....	75
<b>3.2 Manejo de conflictos por parte del director .....</b>	<b>76</b>
3.2.1 Conflicto .....	76
3.2.2 Niveles de los conflictos .....	79
3.2.3 Técnicas para el manejo de conflictos .....	83
3.3 Negociación .....	84
3.4 Mediación .....	86
3.5 Clima organizacional .....	86
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>91</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>93</b>

## INTRODUCCION

La presente monografía “EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA ESCUELA PRIMARIA”, se realiza como requisito para optar el grado de Licenciada en Intervención Educativa en la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 31-A Mérida Yucatán.

A la hora de plantear la eficacia de la escuela y la calidad de la educación se suele considerar al liderazgo como uno de los factores clave. Sin embargo, el liderazgo sigue siendo uno de los temas más controvertidos en el campo de la elaboración teórica, en el de las políticas educativas y prácticas concernientes a la organización de las instituciones educativas. A pesar de esta falta de acuerdo, nadie niega que existen diferencias claras entre el funcionamiento y satisfacción de un grupo liderado y el de aquel en el que se produce ausencia de líder. En este sentido, diferentes autores sostienen que la actuación de los líderes afecta al ambiente y la cultura de la organización escolar, y que ésta modela el sentido que los miembros del centro dan a su trabajo y su predisposición hacia el cambio y la mejora.

Lo que significa que hay que romper con el paradigma tradicional conductista de dirigir a las organizaciones escolares y generar un paradigma integral que favorezca la inclusión de los diferentes actores del proceso educativo y administrativo de las instituciones educativas. Por lo que las organizaciones educativas deben cambiar y reorientar sus procesos tanto académicos como operacionales a fin de fortalecer y tanto su estructura como su capital humano, por lo cual es determinante integrar diferentes estrategias que permitan fortalecer la función directiva y el liderazgo en las escuelas. El liderazgo es 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. En las organizaciones educativas los diferentes sectores que las conforman como son los recursos humanos o como se le llama actualmente el capital humano compuesto por los profesores, administrativos y de servicios cada uno de ellos de sus integrantes se encuentra formado por una estructura genética, una educación,

una experiencia acumulada y una actitud, ellos son la base los que se deben liderar para establecer ideas innovadoras y tener una efectividad estratégica en la organización educativa. El líder integral debe manejar de manera adecuada las relaciones formales e informales de la organización, estableciendo sistemas de comunicación, información, técnicas y procedimientos de trabajo acordes a la estructura organizacional que le permita unificar al equipo de trabajo. Lo comentado traerá como consecuencia que los alumnos tengan un mejor entendimiento de los conocimientos que la organización educativa le entrega para que responda a las necesidades de una nueva sociedad.

Construir una escuela de calidad tiene como propósito primordial el mejoramiento del aprendizaje de todos los estudiantes. Los resultados de una escuela de calidad dependen de las personas que trabajan en ellas, por lo cual todos los que en ella laboran deben participar en el proceso y ejecución de los procesos que hagan posible esa calidad. La participación genera compromiso y satisfacción personal, generando una mayor calidad de vida en el trabajo, que es uno de los objetivos principales de la filosofía de la calidad. De acuerdo a Senge (1999) los estilos de liderazgo es un elemento importante en el logro de escuela de calidad.

Con esta monografía se pretende conocer la influencia e importancia del liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad y analizar la importancia del liderazgo con una visión orientada hacia el logro de las metas y objetivos, qué debe tener una comunicación apropiada con todos sus miembros, así como la participación activa entre ellos.

## CAPITULO 1

### EL LIDERAZGO EN LA ESCUELA PRIMARIA

#### 1.1 Liderazgo

Así como el rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizaje-enseñanza, el de los directores es igualmente clave, porque de ellos depende o más bien tienen la encomienda de crear las condiciones institucionales que promuevan la eficacia de la organización escolar para buscar la excelencia académica. Por lo tanto la función y el quehacer directivo estarán determinados cuando menos por un tipo de liderazgo, pero antes de describir el liderazgo directivo y ver la influencia que éste tiene en el sector educativo se requiere primero mencionar qué es el liderazgo. Es importante aludir que en cualquier organización siempre hay una persona que dirige y orienta a un determinado número de personas, a esto se le puede denominar liderazgo. Elizondo (2001) entiende el liderazgo como la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Owens (1998) menciona que los estudios psicológicos sobre el liderazgo se han orientado a las características personales del líder, mientras que los sociólogos han tenido como objeto de estudio los aspectos de la situación en la que éste actúa. Por lo que es evidente, que el grado hasta el cual una persona muestra facultades de liderazgo no solamente depende de sus características personales, sino también de las circunstancias en las que se encuentre. Al decir que para tener un liderazgo exitoso se requiere de una conducta que estimule a los subordinados hacia determinados objetivos según las circunstancias en que se desarrolle, por tal motivo es necesario contar con tres elementos, los cuales son: líder, seguidores y situación, pues cada uno de estos van de la mano y si alguno falta el sistema de influencia no se puede desarrollar plenamente. Entonces para que un director pueda desarrollar un liderazgo necesita tener conocimiento del sector, y también una visión compartida con sus colaboradores, conducirse con honestidad y compromiso con los intereses colectivos y capacidad para relacionarse con las

personas. Cuando se aborda el tema del liderazgo se asocia al directivo esto sin restarle importancia a los demás miembros de la organización, que inclusive en los cuales puede haber líderes que juegan un rol importante, pero esta monografía está focalizada a los directores escolares.

Dirección y liderazgo son conceptos diferenciados pero complementarios, la literatura ha realizado diversos estudios por tratar de distinguir entre ambos conceptos y, sin embargo la investigación indica la necesidad de unir ambos conceptos y considerarlos complementarios (Pascual e Immegart 1996). La diferencia básica estribaría en que la dirección depende de la posición formal que determinados cargos ocupan en la organización, mientras que el liderazgo supone la capacidad de ejercer influencia en los demás. La dirección posee autoridad institucional reconocida formalmente por la institución y por sus subordinados, y el director dirige a sus subordinados mediante el ejercicio de su autoridad; mientras que en el liderazgo posee capacidad traducida en términos de poder para influir en los demás, para que se comprometan con los valores en los que ellos mismos creen. Entonces el rol del directivo necesariamente siempre estará relacionado con un tipo de liderazgo, lo que hace que se convierta en una dualidad dirección-liderazgo, entendido éste último como la manera de dirigir e influir a los miembros de una organización o institución para la concreción de los objetivos. Es necesario mencionar que el tipo de influencia se puede dar por medio de la persuasión violenta como la imposición, o por voluntad propia de la persona a través del convencimiento.

## **1.2 Líder**

Popularmente, el término líder se refiere a los individuos quienes atraen a otros o los dirigen en determinadas actividades. En otras palabras son personas que poseen la habilidad o capacidad para dirigir a sus seguidores de una manera exitosa, para alcanzar un objetivo o una meta, sin embargo se consideró importante investigar su significación denotativa.

De acuerdo al diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española la palabra líder (del inglés leader) designa al jefe o dirigente de un grupo. Su función se llama liderazgo y se refiere al ejercicio de la autoridad interiorizada y aceptada por un grupo. Al

retomar esta definición se puede entender como “la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana” (Chiavenato, 2001, pp.54), es decir, el liderazgo es la persuasión ejercida a cierto número de personas para alcanzar la meta que se ha trazado sin olvidar sus intereses individuales, esto se dará a través de la comunicación que exista entre el líder y sus subordinados. Chiavenato califica al liderazgo como un “fenómeno que se manifiesta sólo en grupos sociales” (Chiavenato, 2001, p.56), es decir, que no se debe de estudiar de forma individual sino a través de las relaciones que surgen en un determinado grupo de personas. Este tipo de influencia se puede dar por medio de la persuasión a través del convencimiento o por imposición violenta.

Incluso este autor menciona dos tipos de definiciones de liderazgo: la primera que lo concibe como una cualidad personal y se centra en las características individuales con las que tiene que contar el líder. La segunda conceptualiza al liderazgo como función, que se refiere a la distribución de autoridad para facilitar la toma de decisiones en cualquier organización. “El liderazgo se define como una relación entre el líder, sus seguidores y las características de la tarea y la situación” (Elizondo, 2001, p.69).

Algunas características distintivas de los líderes centrados en principios, y que a continuación se mencionan:

- Aprenden continuamente a desarrollar nuevas habilidades y nuevos intereses.

Descubren que a medida que crece el campo de sus conocimientos ocurre lo contrario con su esfera exterior de ignorancia.

- Tienen vocación para servir.

- Irradian energía positiva. Son personas alegres, felices, optimistas, positivas, animosas, entusiastas, confiadas.

- Creen en los demás. No se exaltan ante las conductas negativas, las críticas ni las debilidades humanas.

- Creen en la potencialidad de los demás, no son envidiosos, se niegan a etiquetar, estereotipar, clarificar y prejuzgar a los demás.

Si todas las características citadas se buscaran a los directores escolares se podría encontrar que muy pocos de ellos las poseen. Sería recomendable que por lo menos tuvieran aquellas que le permitan conformar el tipo de escuela que se requiere y el cómo deberá orientar, apoyar y motivar a la comunidad educativa para lograrla.

### **1.3 Rasgos de personalidad del líder**

Esta teoría establece que los líderes poseen ciertos rasgos que lo diferencian de las demás personas, por ello trata de encontrar ciertas características que le sean universales para el resto de los líderes. Por tal motivo se dice que una persona es un líder cuando “posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas”; esta teoría parte del supuesto de que algunos individuos poseen rasgos que los pueden caracterizar como líderes potenciales y de esta forma evaluar su eficacia.

Los rasgos más comunes que deben poseer los líderes son:

- a. Rasgos físicos: entre estos pueden encontrarse la energía, apariencia y peso.
- b. Rasgos intelectuales: como adaptabilidad, combatividad, entusiasmo, y autoconfianza.
- c. Rasgos sociales: tales como cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- d. Rasgos relacionados con la tarea: estos pueden ser el impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa.

### **1.4 Cualidades de los líderes**

En toda organización se necesita la presencia de un líder que coordine y controle las acciones de la misma, que tome decisiones que afecten de manera positiva y que aumenten la productividad de la misma. La persona que asuma el papel de líder debe contar con las cualidades necesarias para el ejercicio de su liderazgo, entre los que destacan su alta capacidad de persuasión puesto que conoce los factores de motivación de sus seguidores. El ser líder es también la persona que posee la capacidad de controlar las actividades hacia el logro de un objetivo, desde su inicio, desarrollo y resultado.

Se puede concluir que los líderes deben tener las siguientes cualidades:

**Lealtad.** El líder tiene que ser leal a su organización o equipo de trabajo, asimismo escuchar con respeto a cualquier otro miembro que manifieste algún desacuerdo y llegar a una solución positiva.

**Valor.** Los líderes deben asumir una postura de valor ante cualquier problema que pueda afectar a la organización. Infundir confianza a sus subordinados y superarse constantemente ya sea en tiempos prósperos o adversos.

**Deseo personal de ser el líder.** El líder debe mantener esa postura de liderazgo haciendo uso del poder en forma positiva; delegará funciones sobre aquéllos que deseen cooperar.

**Resistencia emocional.** El líder debe mantener un control sobre sus emociones a fin de no afectar las relaciones personales con sus subordinados.

**Poder de decisión.** El líder hará uso de su poder y autoridad para tomar decisiones en forma positiva, teniendo en cuenta las opiniones de sus colaboradores y subordinados, aceptando la responsabilidad por las consecuencias que se deriven.

**Anticipación.** El líder debe prever cualquier problema que pueda afectar a la organización de manera directa o indirecta. La previsión es la base de una buena planeación.

**Oportunidad.** Para ejercer un liderazgo eficiente es necesario que el líder desarrolle el sentido de la oportunidad; es decir, sepa cuando tomar o dejar de pasar esa situación.

**Espíritu de competencia.** Esto implica mantenerse siempre a la vanguardia ante los sucesos internos o externos que puedan afectar a la organización que dirige, de manera positiva

o negativa. Estar actualizado e informado de todos los movimientos de su organización buscando la mejora continua tanto individual como grupal.

Seguridad en sí mismo. Los líderes que den muestras de carácter fuerte y entusiasta, transmitirán esa misma confianza hacia sus subordinados. El líder débil pierde autoridad.

Responsabilidad. Los líderes que cumplen con sus compromisos, ganan más seguidores y sobre todo confianza por parte de sus subordinados.

Organización y Control. El líder tiene que poseer cualidades esenciales de organización y control. Sin hacer uso excesivo de su autoridad.

Ser líder es tan maravilloso e importante como desafiante. Por ello es imprescindible que el líder aplique estos principios a las circunstancias y decisiones que debe llevar a cabo.

Los líderes comprometidos, son aquéllos que sienten la ambición del liderazgo. Aquéllos a quienes impulsa la voluntad de servir, se distinguirán no obstante por su sabiduría, sinceridad, benevolencia, autoridad y valentía. Tendrán calidad humana y sabrán entregarse en cuerpo y alma a su causa a la de aquéllos a los que sirven.

El líder debe usar el poder de un modo eficaz y responsable.

Capacidad para entender las diferentes fuerzas de motivación que requieren los miembros de su equipo de trabajo en diversas situaciones y sobre todo saber aplicarlas correctamente, de manera que produzcan resultados positivos.

Capacidad para inspirar confianza y entusiasmo y transmitirla a los demás así como para desarrollar un buen ambiente de trabajo que fortalezca las relaciones interpersonales con todos los miembros de su equipo de trabajo.

Los líderes siempre deben estar comprometidos a mejorar su imagen y estima, desarrollar su potencial, resistir a las presiones, fijar y lograr sus metas, y mantener una buena relación con sus seguidores.

## **1.5 Estilos de liderazgo**

Debemos tener en cuenta que cada uno de los estilos que figura a continuación es un estereotipo que realmente se ajusta a muy pocas personas reales. Cada uno está destinado a describir las características de en términos simples. Casi nadie en realidad ve o ejerce el liderazgo de manera tan inflexible como se describe aquí. La mayoría de los dirigentes combinan algunas de las características de dos o más de estos estilos, y tienen otras características que no coinciden con ninguno de las que se mencionan. Se pueden encontrar muchas descripciones de otros estilos de liderazgo también. Lo que esta lista proporciona realmente son algunas maneras útiles de pensar acerca de los estilos de liderazgo.

También es importante recordar que las personas pueden ser eficaces o ineficaces en cualquiera de estas categorías.

### **1.5.1 Líder autocrático**

Un líder autocrático puede simplemente, a través de su comportamiento, servir para fortalecer las mismas fuerzas que él tratando de reprimir. Un líder administrativo podría ser un excelente o un terrible administrador. La adopción de un determinado estilo no necesariamente implica que se ejecute bien.

Los líderes autocráticos insisten en hacer todo ellos mismos. Ellos tienen todo el poder, toman todas las decisiones y no suelen decirle a nadie lo que está haciendo. Si se trabaja para un líder autocrático, el trabajo suele consistir en hacer lo que el líder dice.

Un líder autocrático a menudo mantiene su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo o la posición. A pesar de que puede o no tener una visión clara y de que puede estar o no estar llevando a la organización en la dirección correcta, no le importa si alguien está de acuerdo o no con lo que él está haciendo.

El liderazgo autocrático permite una rápida toma de decisiones y elimina las discusiones sobre cómo y por qué se hacen las cosas. Por otro lado, esto al mismo tiempo puede reducir la probabilidad de obtener una gama de diferentes ideas de distintas personas, y puede provocar tratar mal a las personas o como si no importaran. Si, como suele ser cierto, el líder se ocupa de su propio poder y estatus, estará a la defensiva y moviéndose para aplastar cualquier oposición a él o sus ideas y decisiones. La innovación o el uso de otras ideas sólo son admisibles si son parte del plan del líder.

Los líderes autocráticos suelen sembrar miedo y desconfianza en su camino. Otros en la organización tienden a copiar la protección del líder por su puesto y su desconfianza a las ideas y motivos de los demás. A menudo, las organizaciones dirigidas de manera autocrática no son particularmente favorables para las relaciones personales, sino para la cadena de mando. Todos tienen su propia esfera y la protegen a toda costa. La comunicación tiende a fluir en una sola dirección – hacia arriba – de lo cual puede resultar que el rumor se convierta en la forma estándar de la difusión de noticias en la organización.

Depende de sus propias personalidades (como cualquier otra persona, pueden ser buena gente, muy carismáticos o incluso dispuestos a escuchar y actuar de acuerdo a las ideas de otros) en la propia organización (en el ejército, la mayoría de los soldados quieren que alguien esté firmemente a cargo), sobre la calidad de sus decisiones, y en las necesidades de las personas a las que lidera. Si los líderes autocráticos toman buenas decisiones para la organización y cumplen con la figura paterna o la imagen de autoridad que la mayoría está buscando, pueden ser a la vez eficaces y muy respetados.

### **1.5.2 Líder laissez-faire**

También hay algunos estilos que son por su naturaleza, menos eficaces que otros. Una que aparece en la literatura, por ejemplo, es el “laissez-faire”, que significa dejar que las cosas sucedan por su propio curso, y sin proporcionar ni visión, ni dirección ni estructura. Esto puede funcionar durante un corto tiempo en una organización que ya ha elaborado con éxito métodos

de trabajo, pero no funcionará ni siquiera en la mejor organización durante un largo período de tiempo, y sería desastrosa en una organización que necesita dirección y estructura.

Este tipo de líder ofrece muy poca o ninguna dirección al subordinado, concediendo a su vez mucha libertad a los miembros de la organización o grupo. El proceso de toma de decisiones en este tipo de liderazgo es lento, y muchas veces existe la tendencia de que el empleado no entienda la tarea y por consiguiente las condiciones pueden llegar a ser algo confuso (Hershey y Blanchard, 1982).

### **1.5.3 Líder administrativo**

El líder que ve a sí mismo como un administrador está preocupado principalmente por el funcionamiento de la organización. A dónde va la organización no es problema siempre y cuando llegue en buena condición. Podría prestar atención a las relaciones con el personal y entre ellos, pero sólo para mantener las cosas funcionando sin dificultades. Dependiendo de la naturaleza y la estabilidad de la organización, sus preocupaciones principales podrían ser la financiación, el fortalecimiento de los sistemas y la infraestructura de la organización (políticas, puestos, equipo, etc.) o que las operaciones diarias vayan bien (incluyendo a asegurarse de que todo el mundo está haciendo lo que supone que debe hacer).

Si es eficiente, un líder administrativo estará generalmente enterado de lo que está sucediendo en la organización. Dependiendo del tamaño de la organización y su nivel de gestión, tendrá el control del presupuesto, conocerá las políticas y los procedimientos manuales con exactitud, estará consciente de quién está haciendo su trabajo de manera eficiente y quién no y hará frente a los problemas de manera rápida y firme cuando surjan. Lo que no hará es guiar a la organización. La visión no es su asunto; el mantenimiento de la organización lo es.

En general, una organización bien administrada, independientemente de su estilo de liderazgo, es un lugar bastante agradable para trabajar. El personal no tiene que preocuparse por la ambigüedad o si se les va a pagar. Mientras la supervisión sea relativamente cordial - no se les grita a las personas, no se pone a los integrantes del personal en contra de ellos mismos - , las cosas funcionan de manera estable. Los buenos directores, tratan incluso de fomentar

relaciones amistosas con y entre el personal, porque éstas hacen que la organización funcione mejor.

Por otro lado, la buena administración sin una visión clara crea una organización sin un sentido de propósito. La organización puede simplemente actuar para apoyar el estatus quo, haciendo lo que siempre ha hecho con el fin de mantener las cosas funcionando sin dificultades. Esta actitud no fomenta la pasión en el personal, ni toma en cuenta las necesidades cambiantes (que sí cambian) de la población o la comunidad en cuestión. La organización podría hacer lo que hace de manera eficiente y adecuadamente pero quizá lo que hace no es lo que debería estar haciendo, y esto probablemente no será analizado en un futuro cercano.

El líder de cualquier organización -, así como cualquier otro administrador - tiene que practicar la función administrativa por lo menos por algún tiempo. Muchos de ellos son de hecho excelentes administradores y mantienen el buen funcionamiento de la organización en varios niveles. La cuestión aquí es el estilo que adopta una persona como líder. Si ve a la administración como su objetivo primordial, es un líder administrativo, y tendría un punto de vista muy diferente de liderazgo que si su estilo es esencialmente democrático, por ejemplo.

#### **1.5.4 Líder democrático**

Un líder democrático entiende que no hay organización sin su gente. Ve los puestos de él y los demás en términos de responsabilidades en vez del estatus, y con frecuencia consulta cuando toma decisiones. A pesar de que solicita, valora y toma en cuenta otras opiniones, considera que la responsabilidad final para la toma de decisiones como la suya propia. Él acepta que tener la autoridad también significa que es en él donde deja de rebotar la pelota. Aunque él ve la organización como una empresa cooperativa, sabe que en última instancia, él tiene que enfrentarse a las consecuencias de sus decisiones solo.

El líder democrático o participativo consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación. Permite que los seguidores participen en el proceso de toma de decisiones cuando éstas repercuten en el grupo o cuando los seguidores son capaces de hacer una contribución (Hershey y Blanchard, 1982).

El liderazgo democrático invita la participación del personal y otros, no sólo en la toma de decisiones, sino en la configuración de la visión de la organización. Se les permite a todos expresar sus opiniones acerca de cómo se deben hacer las cosas y hacia dónde debe ir la organización. Al compilar las ideas de todos, el liderazgo democrático enriquece las posibilidades de la organización. Sin embargo, aun así deja la decisión final sobre qué hacer con esas ideas en manos de una sola persona.

El liderazgo democrático, con su énfasis en la igualdad, pueden fomentar la amistad y las buenas relaciones en toda la organización (en organizaciones más jerárquicas, es poco probable que el personal de oficina y el personal administrativo socialicen; en una organización liderada democráticamente, dicha socialización ocurre a menudo). Además, ayuda a las personas a sentirse valoradas cuando se les piden sus opiniones e incluso más, si esas opiniones son incorporadas a una decisión o política final.

### **1.5.5 Líder colaborador**

Un líder colaborador intenta involucrar a todos los miembros de la organización en la dirección. Es realmente el primero entre iguales, en el sentido de que, en lugar de ocuparse de un trabajo en particular, puede iniciar un debate, identificar problemas o cuestiones que deben abordarse y realizar un seguimiento de la organización en su conjunto. Sin embargo, las decisiones se toman a través de un proceso de discusión en colaboración y en algunos casos, por mayoría o por consenso. Con ese fin, un líder colaborador intenta fomentar la confianza y el trabajo en equipo entre el personal en su conjunto.

Un líder colaborador tiene que dejar de lado la necesidad de control o poder para ser eficaz. Su objetivo es fomentar el proceso de colaboración, para potenciar al grupo – ya sea al personal y otras personas involucradas en una organización, o las personas y organizaciones que participan en una iniciativa comunitaria - y controlar la visión y el funcionamiento de la organización. Debe confiar en que, si la gente tiene toda la información relevante, tomará buenas decisiones. Además, debe asegurarse de que las personas disponen de esa información, y proporciona el tipo de facilitación que asegura las buenas decisiones.

Los ciudadanos y los líderes cívicos pueden hacer una diferencia, equiparar el liderazgo en colaboración no sólo con el liderazgo de servicio, sino con el de transformación y el de facilitación.

Se identifican cuatro acciones características del líder en colaboración:

*Inspirar el compromiso y la acción.* El líder colaborador ayuda a las personas a desarrollar la visión y la pasión para iniciar y mantener el trabajo.

*Dirigir, como compañero, la solución problemas.* El líder colaborador facilita la solución de problemas a través de modelar y enseñar un proceso, y de ayudar a los demás a aportar sus experiencias e ideas.

*Crear amplia participación.* El líder colaborador invita a todos los interesados a un proceso incluyente.

*Mantener la esperanza y la participación.* Alcanzar las metas puede tomar largo tiempo. El líder colaborador ayuda al grupo a definir objetivos intermedios para que pueda ver el progreso, y, a mantener la pasión y el compromiso de seguir adelante aun cuando no se vea el final.

El liderazgo en colaboración es el que en mayor grado garantiza que los miembros de la organización crean en la visión y decisiones de la organización, ya que están directamente involucrados en su creación. Ésta se parece más a la meta del liderazgo de servicio, explorado en la sección anterior y también se aproxima más a lo que reflejan los conceptos de igualdad y de empoderamiento, incluidas en el la filosofía y la misión de tantas organizaciones populares y comunitarias. Por lo tanto, elimina gran parte de la desconfianza que a menudo existe entre el personal asalariado y los administradores.

### 1.5.7 Líder transformacional

Liderazgo transformacional ve al liderazgo de manera diferente. Considera un verdadero líder a alguien que puede condensar los valores, esperanzas y necesidades de los seguidores en una visión y entonces, fomentar y potenciar a los seguidores a alcanzar esa visión. Un líder transaccional piensa en la mejora o el desarrollo, haciendo la mismas cosas pero mejor: una organización que llega a más personas, una empresa que gana más dinero. Un líder transformacional piensa en cambiar el mundo, aunque sólo sea en pequeña escala.

“El termino liderazgo transformacional implica una cualidad personal, una habilidad para inspirar a los miembros de la organización para mirar más allá de sus propios intereses y centrarse en metas de toda la institución”. (Murillo et. al, 1999 pp.103).

El líder transformacional concibe el liderazgo como el ayudar a las personas a crear una visión común y entonces proseguir con la visión hasta que se logre. Él/ella extrae la visión a partir de las necesidades y aspiraciones de los demás, le da forma y la establece como un objetivo por el cual luchar. La visión no es sólo suya: se trata de una visión compartida que cada persona considera propia.

La concepción detrás del liderazgo transformacional es, entonces, proveer y trabajar en pro de una visión, pero también tiene elementos de empoderamiento, de cuidar a las personas e incluso de orientar labores. El trabajo del líder transformacional no es simplemente proporcionar inspiración y luego desaparecer. Es el de estar ahí, día tras día, convenciendo a la gente de que la visión es factible, renovando su compromiso, ejerciendo su entusiasmo. Los líderes transformacionales trabajan más que nadie y “mantienen los ojos en el premio”.

Los métodos que los líderes de transformación utilizan para alcanzar sus objetivos pueden variar. Casi siempre incluyen la participación de los seguidores en alcanzar la meta, así como el carisma, el cual proviene no sólo de características personales, sino de la capacidad de poner una visión en común en palabras y de mover un grupo hacia la realización de esa visión.

Los líderes transformacionales utilizan también compartir el poder, poner el ejemplo, y / o usar la persuasión para ayudar a mover a un grupo hacia su objetivo.

Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Bass (1985) quien lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo.

Según Bryman (1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

El liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

- Carisma (desarrollar una visión)
- Inspiración (motivar para altas expectativas)
- Consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores)
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

El liderazgo transaccional, por su parte, se define por dos componentes:

- hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados).
- Gestión-por-excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones).

Para que se cumplan los requerimientos, y la relación entre líder y seguidores viene marcada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses (por ejemplo, costo-beneficio).

Ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”, afirma.

El liderazgo instructivo, era coherente con el movimiento de “eficacia escolar”, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero ahora precisamos, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula (cambios de primer orden) sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela.

Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (Visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores), sobre las que no entraba el liderazgo “instructivo”.

Podemos concluir en este capítulo haciendo énfasis lo que Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente. Leithwood (1994 pp. 57-60) ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos:

- Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas)
- Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).
- Estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores)
- Cultura (promover una cultura propia y colaborativa)

El liderazgo del director juega un papel importante en la dirección de una escuela, lo cual determinará la calidad tanto en los resultados de la institución como en la satisfacción de los profesores y de toda la comunidad escolar. Una escuela de calidad es aquella que asume

colectivamente la responsabilidad por los resultados del aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo de la institución (Grinberg, 2003).

El director escolar es factor importante en todo el proceso educativo ya que la calidad de su gestión determina el nivel de desempeño de la comunidad escolar en general. Los deberes y tareas deben estar dirigidos al logro de lo que debe ser la meta universal de la educación la formación integral de los alumnos.

El director de la escuela es fundamental en el logro de un clima organizacional que propicie el proceso de enseñanza- aprendizaje. Su rol como líder contribuye a motivar a la gente a su alrededor a tener un desempeño eficaz dentro de la institución. El director debe visualizarse como líder transformador y promotor de cambios fundamentales en el entorno escolar que eventualmente convertirá su escuela en una de calidad (Bass, 2006).

El trabajo del director, como líder de la institución, debe ser de facilitador del proceso educativo, que busca la participación y colaboración de toda la comunidad escolar. Es importante que el director reconozca cuál es su función como líder para construir y mantener un ambiente de trabajo adecuado que facilite el pleno desarrollo de una comunidad de aprendizaje en la cual se logre la calidad académica que se desea. (Senge, 2002).

## **1.6 Funciones del director**

El director de escuela tiene a su haber un sinnúmero de responsabilidades para con la institución que dirige, entiéndase por esto, estudiantes, aspectos administrativos, docentes y comunidad escolar en general. Al ser uno de los principales protagonistas en el manejo efectivo de todo el componente escolar, el director de escuela debe poseer habilidades y destrezas de liderazgo que le faciliten en el ejercicio del establecimiento de estructuras eficientes e integrativas para lograr los propósitos pedagógicos, sociales y culturales de la comunidad escolar.

Los directores son personas designadas o autorizadas por la SEP como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración

de la escuela. El director de escuela primaria tiene importantes funciones de gestión como son el definir metas, estrategias y políticas de operación de la escuela; estudiar y resolver los problemas pedagógicos que se presenten en la escuela, revisar y aprobar el plan de trabajo elaborado por el personal docente.

Las funciones de los directores, señala Ornelas (2008), derivan de normas imprecisas que conducen a rutinas excesivas. Este autor anota: —...Los directores, además de administrar el patrimonio —siempre raquítico — de su escuela, son responsables de que funcione el Consejo Técnico (y el Consejo Escolar de Participación Social o su equivalente), tienen autoridad —más no poder — para hacer que los maestros 12 Artículo 17 del Acuerdo 98 SEP (1982a). Acudan a clases, cumplan con los programas oficiales y realicen la evaluación del alumnado. Asimismo, en Carrera Magisterial, evalúan el desempeño de sus docentes, llevan las relaciones con la Asociación de Padres de Familia y representan a la escuela ante las autoridades superiores. El director llena la forma 911 para la estadística escolar de cada ciclo, rinde informes, llena formularios — a veces con los mismos datos solicitados en un formato distinto por otra dependencia — Eso significa la elaboración de más de 100 documentos por año. También es responsable de la infraestructura y de ordenar las tareas de mantenimiento y limpieza de la escuela (Ornelas, 2008). Por otro lado, el puesto directivo se conforma de tres elementos: su quehacer como director-administrador de la escuela; la necesidad de conducirse como negociador en el margen ante un conjunto de contradicciones de distinto orden que enfrenta cotidianamente, y bajo la premisa de orden corporativo que ha establecido el apoyo mutuo entre pares como el último no negociable en la vida escolar. Esto resume las funciones prácticas del director, más allá de la normatividad, donde se combinan las funciones administrativas con las habilidades y situación política del director como miembro del sindicato de maestros. Por ejemplo, en algunas ocasiones las comunidades escolares pueden solicitar y lograr el cambio de director.

### 1.6.1 Funciones generales

En el contexto nacional el director de educación básica es aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos (SEP, 2012). La función directiva significa una gran coordinación de las actividades del personal que labora en la institución, y le corresponde al director ejercer esta función. En la Escuela el director actúa como organizador de los trabajadores, siendo un elemento clave para propiciar las condiciones laborales del ambiente escolar, lo que haga o deje de hacer el director conlleva a los resultados concretos que fortalecen o disminuyen estas condiciones consideradas como propiciadoras de un trabajo colectivo y participativo entre el personal a su cargo. Algunas de las principales funciones de los directores son: a) la toma de decisiones, b) la programación y evaluación de procesos y resultados, c) la comunicación, d) la coordinación intraescolar y extraescolar, e) la solución de conflictos. Es necesario caracterizar las funciones directivas antes mencionadas para tener una visión amplia del papel de un director escolar.

A) La toma de decisiones. Consiste en saber elegir en cada momento la solución más adecuada, la persona más capacitada para una determinada actuación, cuándo ha de realizarse una intervención, cómo ha de llevarse a cabo un objetivo etc. En una palabra, tomar decisiones supone contemplar un conjunto de posibilidades y acertar en aquella que pueda convertirse en la mejor de las opciones viables (García, 1997). Tomar decisiones no es tarea fácil, pero un director, debe ser consciente que ésta es una de sus funciones más importantes, porque implica actuar de forma meditada y reflexiva valorando pros y contras de la situación que se presente. Para que la toma de decisión se lleve a cabo adecuadamente es necesario que se sustente en tres ejes fundamentales: información, intuición y creatividad. Todo ello implica conocimiento amplio y suficiente, visión de futuro y estratégica, además de una buena dosis de imaginación organizativa.

B) La programación y evaluación de procesos y resultados. Se entiende como el ejercicio diario de la actividad directiva requiere una previsión detallada de las metas que se pretenden conseguir, al mismo tiempo que una descripción clara de los criterios e indicadores que habrán de servir para valorar el trabajo realizado. Programar supone establecer, con carácter previo, hacia dónde caminamos y que objetivos son los deseados. Esta tarea primordial demanda realismo a la hora de seleccionar futuros logros, conocer los medios y recursos con los que se cuenta, las personas de las que se dispone, una definición clara de líneas directrices, descripción de actuaciones y una conveniente temporalidad. Consecuentemente una vez desarrollado el plan acordado se debe de efectuar una evaluación de todo lo realizado, para saber si se llegó o no a los objetivos deseados, así como también es importante reflexionar acerca del proceso que se llevó a cabo para la concreción de dichos objetivos.

C) La comunicación. Es una herramienta de suma importancia para un director, por ello debe ser especialmente cuidada y mejorada de forma continua ya que el cauce comunicativo transmite información, de una parte, y, de otra, la recaba (García, 1997). Principalmente se debe tener en cuenta que la información debe ser siempre clara y que debe ayudar a realizar el trabajo, haciendo posible un intercambio efectivo entre todos los integrantes de la comunidad escolar. Los malos entendidos, los rumores, son síntomas de que los mecanismos informativos no funcionan con regularidad. Además la comunicación en los Centros debería presentar un triple flujo: hacia arriba, para facilitar la toma de decisiones; hacia abajo, para canalizar la información y favorecer la puesta en marcha de las normas; finalmente, de forma horizontal para facilitar la coordinación de todos los estamentos.

D) La coordinación intraescolar y extraescolar. Las instituciones educativas, como entes sociales activos, presentan una doble dimensión: hacia el propio interior y hacia el entorno que las rodea. Estos dos planos tienen una importancia tan grande que los directivos eficaces no pueden ni deben olvidar en sus funciones cotidianas (García, 1997). Coordinar internamente un centro educativo implica conjugar intereses, opiniones, voluntades, con un recto cumplimiento de las tareas asignadas a cada uno de los integrantes del mismo. Supone, además, saber delegar en las personas idóneas, hacer un seguimiento del trabajo encomendado, valorar conjuntamente los logros conseguidos, motivar a tiempo, oportunamente, y lograr la colaboración de todos, comprometiéndoles con delicadeza y persuasión en una institución común. En cuanto a la

coordinación externa, se hace preciso asumir que los centros no son realidades aisladas, sino que su vida esta contextualizada en un determinado medio con el cual hay que relacionarse y convivir, fomentando vías de colaboración con las familias, las asociaciones, instituciones, servicios y organizaciones que favorezcan la apertura del centro.

E) La solución de conflictos. Lo mejor para solucionar un problema es poseer la suficiente visión estratégica como para evitarlo antes de que éste se produzca, sería la función preventiva de la dirección. Más con ser ésta una aspiración noble, no es posible, con frecuencia, adelantarse a los acontecimientos (García, 1997). Cuando un conflicto se presenta en un establecimiento escolar, es responsabilidad de los directivos dirigirlo de forma conveniente y darle una solución correcta. Les ayudará mucho en esta tarea, a los gestores, oír a todas las partes implicadas con actitud abierta y con paciencia, contrastando la información, y haciéndose una composición de lugar exacto y realista del problema con el cual deben enfrentarse. Sin dejarse llevar por impresiones subjetivas o por determinados condicionamientos, deberá enfocarse el asunto con serenidad, ponderación y objetividad, evitando que prevalezcan los intereses particulares sobre los generales, las simpatías sobre la verdad, o los afectos por encima de lo razonable y de lo conveniente. La solución de problemas se recomienda considerar tres perspectivas: la del afectado o afectados, la propia y la de terceros. Con esta triangulación, y añadiéndole algunos ingredientes que aumentarán el prestigio del Director, tales como: la aceptación de los otros, la confrontación compasiva, la integridad, la disposición de aprender de los demás y la delicadeza, se conseguirá, con toda probabilidad, dar mejor respuesta al problema.

Algunas tareas específicas que los directores desarrollan día a día en su centro escolar, las cuales pueden coincidir con las antes descritas, por mencionar algunas:

- ♣ Ejercer la representación oficial de la escuela.
- ♣ Velar por el logro de los objetivos de la institución educativa.
- ♣ Orientar y dirigir todas las actividades de la escuela, partiendo de los objetivos educativos.
- ♣ Planificar, organizar y evaluar los medios establecidos para el logro de los objetivos.

♣ Conjuntar los esfuerzos de todo el personal para la obtención de los resultados deseados, propiciando las relaciones entre sus integrantes y el trabajo productivo de las personas que participan en la escuela: los profesores, los alumnos, el personal de apoyo y los padres de familia.

♣ Establecer los cauces de comunicación adecuada para el cabal cumplimiento de cada una de las funciones que realizan los miembros de la escuela. El estilo que el director utilice para dirigir y coordinar las actividades de los docentes y su habilidad para trabajar de manera efectiva con éstos como grupo son factores que determinarán el clima de trabajo en el ente educativo. El director tiene entre sus funciones la de mantener vivo el espíritu del grupo entre los miembros de la escuela y la de establecer las condiciones que generen una motivación efectiva en el ambiente de trabajo.

De manera específica, en la escuela primaria, el propósito del puesto directivo es administrar el plantel a su cargo y prestar el servicio educativo, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la SEP. Las funciones generales del directivo aparte de las ya mencionadas, son las que tienen que ver con los planes de estudio, la organización de actividades, la evaluación de resultados, el manejo de recursos. Y las funciones específicas son muy diversas; incluyen aspectos de planeación, manejo de recursos humanos, materiales y financieros; control escolar, servicios asistenciales y supervisión. Además de toda esa carga se da un espacio a los aspectos técnicos-pedagógicos los cuales son la esencia de la educación (SEP, 2012). En nuestro país a principios de este siglo el gobierno reconoció “la necesidad de formar a los directores escolares en las tareas sustantivas de la escuela y crear condiciones para que en su actividad favorezcan los asuntos académicos” (SEP, 2001). Por lo que es importante mencionar, que el director de primaria cuando llega por primera vez a cumplir con las funciones que demanda su puesto, lleva consigo los saberes que los años en la docencia le ha proporcionado. Conoce la dinámica de la vida escolar y los quehaceres del docente. Sabe de las responsabilidades propias del profesor frente a grupo y de las actividades que demandan su asistencia a las reuniones de Consejo Técnico o la coordinación de juntas con padres de familia. Tiene conocimiento y manejo de programas educativos, incluso puede tener experiencia con varios planes de estudio si ha participado en más de una reforma educativa. Y posiblemente sabe la importancia de la función directiva y el riesgo de su incumplimiento.

Además posee los conocimientos y herramientas que la familia y la sociedad le han proporcionado, así como los valores que se ha forjado a través de su experiencia como persona y como docente. Sin embargo las actividades de un docente son diferentes a las de un director, por lo que toda esta gama de saberes resultan insuficientes cuando se inicia en el puesto sin una capacitación adecuada. La ilusión pronto se convierte en incertidumbre porque la comunidad escolar demanda soluciones. El personal exige un proyecto claro y preciso; las autoridades solicitan datos estadísticos, participación en proyectos y concursos; los padres de familia quieren una escuela segura y maestros cumplidos; los alumnos necesitan a un director cercano en quien confiar (Pesqueira, 2011). El agobio puede resultar el primer compañero si no se enfrenta con serenidad esta gran responsabilidad y se da la oportunidad de tomar decisiones con calma, aunque hay situaciones que ni siquiera dan tiempo, como los accidentes escolares o actos de violencia, en donde el director tiene que tomar decisiones rápidas y acciones inmediatas. Ante este escenario la SEP (2001) aspira a que el director asuma un liderazgo compartido, que desarrolle una visión estratégica y que domine los procesos de planeación, control y evaluación educativa.

## **1.7 Perfil del director**

De acuerdo a la Secretaria de Educación (2015), se presentan las dimensiones que debe desarrollar el director:

### **DIMENSIÓN 1**

Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan.

Para que el director de educación primaria desarrolle una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, requiere tener conocimientos sólidos acerca de la organización y funcionamiento de la escuela, de las prácticas docentes, de los procesos de desarrollo y aprendizaje de los alumnos, así como de los propósitos, contenidos y enfoques de enseñanza incluidos en el plan y los programas de estudio. Esta dimensión alude al conocimiento que debe tener el director de educación primaria para asegurar que la escuela cumpla con su

tarea fundamental y los alumnos que a ella asisten aprendan con calidad y equidad. En esta dimensión el director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

Reconoce la tarea fundamental de la escuela.

Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.

Identifica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos.

Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.

**DIMENSIÓN 2** Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.

Para que el director de educación primaria desarrolle una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, requiere de un conjunto de capacidades y recursos que le permitan impulsar y establecer la autonomía de gestión del centro de trabajo que dirige. Esta dimensión se relaciona con el saber y saber hacer del director para promover el trabajo colaborativo entre el personal de la escuela, establecer acciones de mejora escolar y administrar los recursos de la escuela (humanos, materiales y económicos) a fin asegurar que ésta ofrezca un servicio educativo de calidad. En esta dimensión el director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

Ejerce el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión de la escuela.

Determina acciones para promover la mejora escolar.

Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo en la escuela.

Determina estrategias para la gestión, administración y uso de los recursos, espacios físicos y materiales educativos.

DIMENSIÓN 3 Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.

Para que el director de educación primaria desarrolle una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, debe comprender que su quehacer también implica tener capacidades para reflexionar sobre su propia práctica, contar con disposición para el aprendizaje profesional y para participar en comunidades de aprendizaje. Para lograrlo, debe poseer habilidades para la indagación, la lectura y la interpretación crítica de textos académicos especializados, así como saber utilizar las Tecnologías de la Información y Comunicación para el fomento del desarrollo profesional, la comunicación con la comunidad escolar y el fortalecimiento de su función. En esta dimensión el director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

Explica la finalidad de la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional.

Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional.

Explica la contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el fortalecimiento y desarrollo de la tarea directiva.

DIMENSIÓN 4 Un director que asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

La práctica directiva requiere del conocimiento del marco normativo que rige los servicios educativos, la capacidad para analizarlo críticamente y para ponerlo en práctica. Además, esta dimensión alude a las capacidades del director para establecer un clima escolar en el que sus acciones y actitudes favorezcan el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad de todos los integrantes de la comunidad escolar. En esta dimensión el

director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

Asume los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la educación pública mexicana.

Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela.

Distingue las actitudes y capacidades necesarias para ejercer la función directiva.

Reconoce el papel del director para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

**DIMENSIÓN 5** Un director que conoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa.

Para que el director de educación primaria desarrolle una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, es conveniente establecer relaciones de colaboración con la comunidad escolar y el contexto local en el que se ubica la escuela. Esta dimensión alude al reconocimiento de que la acción del director trasciende el ámbito de la escuela, para mantener una relación de mutua influencia con el contexto sociocultural en que está inserta, por lo tanto el desempeño del director incluye habilidades para identificar, valorar y aprovechar, con sentido educativo, los elementos del entorno. En esta dimensión el director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

Reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y de los alumnos, y su vínculo con la práctica educativa.

Promueve la colaboración de las familias, la comunidad y otras instituciones en la tarea educativa de la escuela.

Propone estrategias de colaboración entre el director, la supervisión y otros directivos de la zona escolar.

## **1.8 El director en la educación primaria**

A la educación le ha de corresponder en cada escuela un director que asuma un liderazgo democrático, con características adecuadas para promover la participación colegiada en la toma de decisiones y en la organización de la gestión escolar.

Para el buen desarrollo del proceso escolar se requiere que el director logre establecer un liderazgo democrático que armonice, promueva y oriente las acciones de todos los miembros de la comunidad escolar hacia objetivos y metas de calidad. Se trata de concertar, dialogar y convencer, en lugar de simplemente ordenar. No se deben perder los objetivos comunes de calidad, eficiencia y eficacia.

El director del plantel de educación primaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por los Servicios Educativos y Culturales.

El director de la escuela de educación primaria es “aquella persona designada o autorizada, por la Subdirección de Educación Primaria, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos”.

Propósito: Administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo, conforme a las normas y los lineamientos establecidos.

### **1.8.1 El director como líder en la comunidad educativa.**

El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales (Castillo Ortiz 2005). Por otro lado, el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los

resultados del aprendizaje (Bolívar 2010). Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más 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 (Murillo 2008).

En cuanto a la gestión del director en la escuela, no existe una exclusión u oposición entre los modelos de liderazgo pedagógico y administrativo, sino que ambos surgen de manera complementaria para gestionar escuelas efectivas y de calidad (Bush 2007; Pont, Nusche y Moorman 2008; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2010b). Pero dado que para el logro de escuelas efectivas y de calidad (Pont, Nusche y Moorman 2008) se pone el énfasis en el liderazgo de tipo pedagógico, el presente estudio se enfocará en este estilo de liderazgo en la gestión que realizan los directores en sus instituciones educativas.

### **1.8.2 El liderazgo en la dirección del cambio en las escuelas**

El liderazgo transformacional ejercido por los directores está presente en las escuelas eficaces. Revisiones más recientes confirman que dicho liderazgo tiene un efecto positivo en el clima escolar pero que el pedagógico o instruccional es el que más influye en el éxito escolar (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008). Actualmente, la globalización económica y cultural está ejerciendo mayor presión para modificar los sistemas educativos. Las reformas educativas buscan, primordialmente, elevar la calidad de la educación y procuran un sistema educativo capaz de competir con otros similares. Debido, al menos, a estas dos circunstancias, la importancia del liderazgo del director ha crecido; los responsables de las políticas educativas le asignan un papel decisivo en el desempeño de la escuela y en el éxito de las reformas educativas.

Diversos estudios (i.e. Weindling y Dimmock, 2006) señalan que los nuevos directores experimentan dos tipos de socialización: la profesional y la organizacional. La primera se adquiere a través de los programas de formación previa a la que son sujetos los aspirantes; la segunda directamente en el puesto. Greenfield (1985) define la socialización de los nuevos

directores como la transición de pertenecer del grupo de docentes a otro de la administración escolar. De acuerdo con Greenfield (1985), la socialización organizacional se caracteriza por un aprendizaje individual, azaroso y variable. Los directores adquieren sus roles a través de la retroalimentación de los docentes, padres, alumnos y otros funcionarios de la administración escolar. Este autor señala que lo que aprenden antes de asumir el puesto tiene un impacto en su desempeño y en el contexto donde se desarrolla su trabajo; es uno de los principales determinantes en su comportamiento como director.

El proceso de socialización organizacional se da a través de pasajes o etapas, las que experimentan los nuevos directores en el puesto se han constituido en una línea de investigación teórica–empírica. El estudio de Gabarro (1987) sobre el proceso de hacerse cargo (*taking charge*), llevado a cabo con ejecutivos de compañías estadounidenses y europeas, ha sido fuente de inspiración para explicar las etapas de socialización de los nuevos directores. Gabarro (1987) identificó cinco etapas que experimentan los líderes que suceden en un puesto:

- 1) Tomar las riendas (primeros seis meses): es un periodo de orientación y aprendizaje evaluativo y acciones correctivas;
- 2) Inmersión (6–12 meses): un periodo de cambios pequeños;
- 3) Rediseño (12–21 meses): periodo de cambios importantes donde el ejecutivo actúa con un conocimiento más profundo, producto de las etapas anteriores;
- 4) Consolidación (21–27 meses): el líder o administrador intenta consolidar los cambios realizados en el periodo de rediseño; y,
- 5) Refinamiento (27–36 meses): periodo de aprendizaje adicional derivado de la experiencia de enfrentar los problemas cotidianos.

El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes. En la gestión escolar, existen dos tipos de liderazgo que se

diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de los centros educativos, y otro centrado en los aspectos curricular y pedagógico.

Los mecanismos por los cuales se relaciona el liderazgo del director con el rendimiento académico de los estudiantes pueden ser directos o indirectos. Los directores interactúan de manera directa con los estudiantes mediante el monitoreo y la sanción de la conducta de estos últimos en la escuela, así como de las acciones tendientes a controlar la disciplina de aquellos que presentan problemas o faltan frecuentemente al colegio, ya que la función de estos profesionales consiste en dirigir y supervisar el desarrollo, la evaluación y la mejora de la educación de todos los alumnos. De manera indirecta, el liderazgo del director incide en el rendimiento de los estudiantes en tanto contribuya a desarrollar entornos de aprendizaje para los profesores, estimule una comunicación fluida con ellos, los supervise constantemente, comparta con ellos la toma de decisiones, los motive y aliente sus capacidades; de esta manera mejoraría el desempeño de los profesores en el aula, lo cual implicaría mejoras en el rendimiento de los estudiantes.

El director debe liderar la escuela hacia la toma colectiva de responsabilidades sobre los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se comprometa con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar, que asuma el cumplimiento de la normatividad mínima en su funcionamiento, comparta sus experiencias e impulse procesos de autoformación de sus actores.

Para que sea una escuela de calidad se demanda un liderazgo efectivo que oriente a todos los actores involucrados hacia el logro de los objetivos de la institución educativa. Y un punto elemental de este liderazgo es la participación de los docentes, en los distintos ámbitos de la gestión escolar, para influenciar la mejora de los aprendizajes escolares de los alumnos y se desarrollen en su práctica como líderes pedagógicos. En la actualidad estamos frente a una transición de un estilo de liderazgo tradicional, en el que la principal característica es la jerarquía y el control burocrático, a un nuevo concepto de liderazgo que distribuye, delega y promueve, la planeación, el trabajo colegiado, la toma de decisiones, el poder etc.

En el Programa Escuelas de Calidad que hoy por hoy es la acción central con la que las últimas administraciones educativas han enfrentado la mala educación que padecemos, se menciona la importancia que tiene el liderazgo en la práctica directiva para generar el buen

funcionamiento de los centros escolares y desarrollar el trabajo en equipo entre los maestros, alumnos y padres de familia.

En el PEC se afirma que el director es el encargado de generar el clima de trabajo adecuado para la concreción de los objetivos escolares y de promover una meta en común junto con sus subordinados. Que el buen funcionamiento de la escuela depende en cierta medida del tipo de liderazgo que ejerza el director, ya que su papel es esencial para alcanzar la calidad educativa.

Pero para cumplir con estas expectativas no basta la vocación directiva, porque ésta debe de estar orientada por una política que regule su carrera y un sistema de desarrollo profesional continuo que mejore sus competencias.

Entonces se puede aseverar, que si se pretende mejorar la educación, se necesita contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior que inicien, impulsen y faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y lo más importante una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad, capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

## **CAPITULO 2**

### **CAMINO HACIA UN LIDERAZGO EFICAZ**

#### **2.1 El Director en la Gestión Educativa**

Es necesario mencionar que la función del director y su tipo de liderazgo se reflejan día a día en modelos o formas de gestión que son delimitadas por los programas y políticas que a nivel local y nacional se establecen para el sistema educativo. Las recientes reformas en México, ponen el acento en el trabajo del director de escuelas primarias, para lo que se ha establecido el Programa Escuelas de Calidad que enfatiza la importancia de la gestión educativa y la clasifica para su estudio en tres categorías, las cuales son: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica. Estas categorías forman parte del sistema educativo mexicano, además de que son parte del contenido para la formación de directivos dentro del PEC. Es necesario describir primero en qué consiste el término gestión para después profundizar en el significado de la gestión educativa y sus categorías, y así facilitar la comprensión de éste último concepto y poder generar una visión holística de lo que el Programa demanda al ser director de una escuela de calidad.

##### **2.1.1 Gestión**

El concepto de gestión se relaciona con el término “management”, de origen anglosajón que quiere decir “organización”, “gerencia”, “dirección”, etc., sin embargo el concepto es más completo, ya que incluye otros aspectos entre los cuales, la participación y colegiación son de suma importancia, ya que la tarea educativa es un trabajo colectivo y no individual (Valbuena, 2010). La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Y se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar (PEC, 2010).

Para Mintzberg (1984) y Stoner (1995) asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados y que puede generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Se debe considerar que la gestión implica un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Entonces el término gestión hace protagonistas a todos los miembros de una organización, en donde lo que cada integrante haga o deje de hacer de acuerdo con sus respectivas responsabilidades laborales, influirá para la realización del o los objetivos propuestos por la organización.

Además algunos elementos importantes que están aunados a la gestión y que deben de prevalecer en la interacción de los sujetos, son: la comunicación, ya que ésta permite dialogar y debatir las propuestas y problemáticas a solucionar, para que la toma de decisiones se haga de manera eficaz, considerando los puntos de vista de los demás. La organización y planeación permite tener un orden en la estructura, además de trazar el camino a seguir y las actividades a desarrollar por parte de los sujetos, para el logro de las metas y objetivos de la organización.

El Programa Escuelas de Calidad (2010) menciona que el concepto gestión, tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación. El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar.

El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a investigar, lo que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarla. Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos

de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis crítico e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos.

El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; eficaz, porque logra los propósitos y fines perseguidos; y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

Estas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de varias fuentes, como la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa autonomía y capacidad de auto-transformación); el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje); y la invención de nuevas formas de acción sustentadas en la generación de herramientas de apoyo a la acción (lo que exige la difusión y el desarrollo de competencias para su uso). Gracias al proceso de innovación de la gestión, se han generado conceptos que detonan una actuación distinta de los sujetos (PEC, 2010).

A manera de conclusión de este apartado teórico se puede decir que la gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la organización. Y que ésta se puede visualizar como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir, de la innovación, para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

La descripción de las características de la gestión, permite hablar de la misma en el ámbito educativo. Por lo cual cabe mencionar que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación, tomando en cuenta que la gestión tiene que ver con la gobernabilidad y con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación. Tiene que ver también con la resolución de conflictos, donde los docentes y directivos son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con la incertidumbre, las tensiones, las ambigüedades y los conflictos inevitables.

Por lo tanto, se trata de desarrollar proyectos que contengan procesos teóricos y prácticos para el mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos (Medina, 2008).

### **2.1.2 Gestión educativa**

Los procesos de transformación de la sociedad, en las dos últimas décadas, relacionadas con la globalización que impacta en la economía, la información y los modelos de desarrollo basados en la competitividad, condicionan un nuevo escenario para la educación, planteando nuevos retos sobre calidad, eficiencia y equidad.

Además, los desafíos de la descentralización de los sistemas educativos, demanda actores comprometidos con las funciones que desempeñan; plantea requerimientos de una mayor participación en la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos institucionales para mejorar la calidad de los servicios. Para ello, se requieren nuevas formas de organización y funcionamiento de las unidades educativas y, especialmente, de las escuelas, donde la gestión educativa se convierte en una práctica indispensable.

El PEC propone un Modelo de Gestión Educativa Estratégica, en el cual, el director tiene la encomienda de llevarlo a cabo involucrando a todos los actores de su comunidad escolar para el logro de los objetivos propuestos.

Diferentes son las acepciones que existen para describir a la gestión educativa, pero de acuerdo con El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPPE) de la UNESCO (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entiende como gestión educativa, las acciones desplegadas por los directores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

De acuerdo con el Modelo de Gestión Educativa Estratégica propuesto por el PEC (2010) Las principales características de la gestión educativa son:

A. Centralidad en lo pedagógico. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular, de las escuelas y del sistema mismo, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.

B. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.

C. Trabajo en equipo. Que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.

D. Apertura al aprendizaje y a la innovación. Ésta se basa en la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, además de originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.

E. Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.

F. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro. Que se planteen escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una

organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.

G. Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y metas que se planteen; supone también, hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

De esta manera, la gestión educativa busca responder a la satisfacción de necesidades reales y ser un impulsor del dinamismo interno de las unidades educativas, porque el capital más importante lo constituyen las acciones de los principales actores educativos que multiplican los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, las experiencias, el reconocimiento de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan.

Es por ello que la Gestión educativa, donde cada uno de los sujetos que constituyen el colectivo educativo pueda sentirse creador de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común. Pues no olvidemos que el sujeto para constituirse como tal requiere ser reconocido por el otro. Este reconocimiento es el que genera en el sujeto el despliegue de su creatividad y de su acción particular para insertarla en la colectividad, en la institución educativa (UPN, 2002).

Además de la caracterización realizada de la gestión educativa, conviene hacer énfasis en que los actores son seres humanos de comunidades educativas, donde se construyen aprendizajes, tal como lo plantea Santos (2000), si se habla de un proyecto de escuela, de un trabajo cooperativo de toda la comunidad, entonces se refiere, no sólo a los docentes enseñando a los alumnos sino a todos trabajando en el aprendizaje de todos.

La gestión educativa es, entonces, una forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero solamente es así, cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas (Pozner, 2000).

Como ya se había mencionado el Modelo de Gestión Educativa Estratégica propuesto por el PEC se clasifica para su estudio y accionar del director en tres categorías, de acuerdo con su función y niveles de concreción en el sistema. La categorización corresponde a la gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica. Las cuales se describirán a continuación.

### **2.1.3 Categorías de la Gestión Educativa**

#### ➤ Gestión institucional

Se caracteriza por la forma en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa (PEC, 2010).

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa (PEC, 2010).

Dicha acción educativa se vincula con las formas de gobierno y dirección, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; en este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, sus políticas, su organización y rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional.

Así mismo, este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones

cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales han de ser previamente concertados y sus resultados serán debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria, que permita tomar decisiones acertadas en un esquema de colaboración y alianzas intra e interinstitucionales efectivas (Villareal, 2005).

Lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están desarrollando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macro-sistema (Villareal, 2005). Entonces, la gestión institucional educativa como medio y fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una línea acción estratégica, que tiene como objetivo promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el fortalecimiento institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el Sistema Educativo Nacional.

Hoy en día, hay mucho por recorrer en el ámbito de la gestión institucional; es preciso señalar que quienes intervienen y lideran en espacios de decisión, han de convertirse en gestores de la calidad, por lo que es primordial orientar la toma de decisiones, la formulación de políticas y el planteamiento de estrategias inteligentes para contribuir totalmente en el mejoramiento del logro educativo, independientemente de la jerarquía que se tenga dentro del sistema.

#### ➤ Gestión escolar

La gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y la multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y de fenómenos que suceden al interior de la escuela, se entiende por gestión escolar como el ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión, los actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de

sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica (SEP, 2001).

Loera (2003) define a la gestión escolar como el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Para Pozner (1997) la gestión escolar es el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con, para la comunidad educativa, por lo que la gestión escolar debe de tener cuatro características: debe ser integral, consciente, transformadora y participativa.

Además, la gestión escolar se entiende como la designación de acciones y procesos que desarrollan todos los integrantes de la comunidad educativa de las escuelas para ofrecer un servicio educativo de calidad, debe sustentarse en los siguientes principios:

- Promover acciones integrales, totalizadoras y estratégicas que tengan importancia para los participantes.
- Considerar y respetar los tiempos para el desarrollo profesional, para la formación de equipos, así como los tiempos políticos, personales, escolares y administrativos.
- Desarrollar la colectividad como parte de la cultura escolar. ∞ Fomentar un proceso pedagógico colegiado, para propiciar la innovación y la cooperación compartida.
- Construir equipos pedagógicos mediante el fortalecimiento y desarrollo de nuevas competencias profesionales, para desarrollar capacidades que permitan lograr: una comunicación eficiente, consensos, negociaciones, delegación de responsabilidades y tareas, etc.

- Fomentar innovaciones en la organización y funcionamiento de la escuela en los lineamientos, encuadres, tiempos, espacios, agrupamientos.

Por lo tanto la esencia de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución (director y sus subordinados) para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión.

Pero quizá la pregunta que quede en el aire sea ¿cómo realizar la gestión escolar? Claro está que existe más de una respuesta y sobre todo porque cada escuela tiene características diferentes. Una posible respuesta para efectuar la gestión escolar se basa en poner en práctica dos acciones básicas, las cuales son:

- ♣ La elaboración de un proyecto de la institución que determine la orientación del proceso y que será la herramienta intelectual fundamental que orientará al conjunto de la institución.

- ♣ El desarrollo de equipos de trabajo ya que la gestión escolar es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela. Requiere convocar a los docentes y a la comunidad educativa para que asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se quiere para los alumnos.

En este proceso, la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes, más que en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión escolar adquiere sentido cuando entran en juego las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los actores, para alinear sus propósitos y dirigir su acción a través de la selección de estrategias y actividades que les permitan asegurar el logro de los objetivos propuestos, para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la escuela a la que aspiran.

Por último cabe mencionar que el objeto primordial de la gestión escolar es centrar la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los educandos. Su desafío, por lo tanto, es

dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

Para ello la gestión escolar:

- Interviene sobre la globalidad de la institución.
- Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa.
- Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.
- Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

Se puede concluir entendiendo a la gestión escolar como el gobierno o la dirección participativa de la escuela, ya que por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel escolar es una tarea colectiva que implica a todas las personas del centro educativo. Entonces la gestión escolar lleva implícito el proceso mediante el cual, el director promueve la participación colectiva para cumplir con la misión escolar, en un marco de respeto y participación colegiada, generando una cultura de constante aprendizaje.

Por lo tanto la gestión escolar abarca en si la esencia de la educación, la cual es, el sentido pedagógico en los alumnos, y antes de dar paso a la descripción de la gestión pedagógica es necesario describir y analizar las dimensiones de las cuales se constituye la gestión escolar.

#### ➤ Gestión Pedagógica

La educación actual exige y demanda de su comunidad, calidad en cuanto a los procesos pedagógicos, estas exigencias en el sentido de la educación, consideran que para tal dinámica de calidad es necesario una excelente gestión pedagógica, con miras hacia una visión moderna de la educación, en donde se deben implementar políticas para definir y precisar aspectos como contenidos, alcances, administración de la educación desde el pre-escolar hasta las universidades, también el conocimiento especializado en el desarrollo de un país con calidad humana, competente, en relación a la cultura, la tecnología, la ciencia y la ética (Lara, 2005). 66 En ese contexto, la educación debe ser representada a la luz de los avances de la sociedad de hoy, con un maestro involucrado no solo como el que imparte una cátedra de un saber, sino también como garante de obligaciones con respecto a la calidad de los procesos pedagógicos,

de gestión educativa y pedagógica. Entonces se puede definir a la gestión pedagógica como el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos (PEC, 2010). Profundizar en el núcleo de la gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como las formas y ritmos de aprendizaje; por lo cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa. Por lo tanto, la gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como es el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata solamente de una disciplina teórica, su contenido está influido además por la cotidianidad de su práctica.

#### **2.1.4 Dimensiones de la gestión escolar**

Un punto esencial en el papel de los directivos que permitirá el logro de los objetivos establecidos, es poder analizar y reflexionar lo que sucede en el interior de la escuela para la toma de decisiones, es decir realizar una autoevaluación que permita dar cuenta del contexto escolar, tomando en cuenta cada uno de los miembros y el rol que se les ha asignado. Lo que permitirá identificar debilidades y fortalezas, así como también ver que procesos de interacción y de práctica deben permanecer, cuales cambiar y cuales omitir y los aspectos de innovación que se requieran. Esto se debe de realizar considerando las características personales y laborales de todos y cada uno de los miembros del espacio escolar, (educadores, educandos, personal administrativo, conserjería, etc.).

Debido a que es muy complejo poder elaborar un diagnóstico tomando en cuenta la totalidad de la dinámica escolar, es necesario analizar por partes esa totalidad, subdividirla en fragmentos más pequeños que permitan hacer juicios de valor para la toma de decisiones de manera clara y precisa. Por lo tanto para que el directivo pueda aproximarse a la realidad de su comunidad escolar se proponen dimensiones que constituyen la gestión escolar y que engloban

la función directiva. Estas dimensiones se consideran como herramientas para observar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y del funcionamiento cotidiano de la escuela (SEP, 2001).

Las dimensiones de gestión escolar propuestas por el Programa Escuelas de Calidad (2010) son cuatro: pedagógica-curricular, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria. A estas dimensiones se les puede denominar como “ventanas” porque a través de éstas se puede observar la dinámica interactiva y vertiginosa de la realidad educativa desde lo institucional lo escolar y lo pedagógico. El director debe considerar estas dimensiones junto con los veinte estándares de gestión para la educación básica, los cuales son parámetros, puntos de comparación y normas que sirven de guía para identificar dónde está la escuela y a partir de ese reconocimiento definir hacia dónde y hasta dónde va a llegar el colectivo escolar, por lo que son un insumo para construir la misión y visión de escuela que se quiere tener en un futuro.

Por lo tanto al sistematizar las acciones de los integrantes del ente escolar por medio de las dimensiones y de los estándares de gestión le podrá permitir al director administrar, organizar dirigir, planear y evaluar de manera adecuada el desarrollo de su centro escolar, para lograr los objetivos y metas trazadas. A continuación, se describen los contenidos que caracterizan a cada dimensión.

- Dimensión pedagógica-curricular

Primeramente es necesario mencionar que esta dimensión tiene dos connotaciones como su nombre lo indica lo pedagógico y lo curricular, motivo por el cual es conveniente explicar ambos conceptos, para poder entender la vinculación que existe entre ellos.

#### Pedagogía y Currículo

Se entiende por pedagogía como la disciplina que se encarga de estudiar y analizar los fenómenos educativos y brindar soluciones de forma sistemática e intencional con la finalidad de apoyar a la educación en todos sus aspectos para el perfeccionamiento del ser humano. La pedagogía es una actividad humana sistemática que orienta las acciones educativas en y de formación, en donde se plantean los principios, métodos, prácticas, maneras de pensar y

modelos, los cuales son sus elementos constitutivos. Es una aplicación constante en los procesos de aprendizaje-enseñanza (La red de profesionales de la educación, sin año).

Claro está que el objeto de estudio de la pedagogía es la educación y cabe mencionar que este último es un fenómeno muy complejo, lo cual hace que la pedagogía se apoye en otros campos disciplinares para poder abordar de mejor manera su estudio, algunas de estas disciplinas son: la historia, la sociología la psicología, la filosofía y la medicina.

En cuanto al significado de currículo en el sentido educativo, de acuerdo con Sacristán (1988) se entiende como “el eslabón entre la cultura y la sociedad exterior a la escuela y la educación, entre el conocimiento o la cultura heredados y el aprendizaje de los alumnos entre la teoría (ideas supuestos y aspiraciones) y práctica posible dadas unas determinadas condiciones”. Y puntualiza aún más: “El currículum es la expresión y concreción del plan cultural que una institución escolar hace realidad dentro de unas determinadas condiciones que matizan ese proyecto”.

Entonces se puede entender al currículo como el conjunto de competencias básicas, objetivos, contenidos, criterios metodológicos y de evaluación que los estudiantes deben alcanzar en un determinado nivel educativo, además el currículo deberá responder a las preguntas ¿qué enseñar?, ¿cómo enseñar?, ¿cuándo enseñar? Y ¿qué, cómo y cuándo evaluar?

Es aquí la vinculación entre estos dos conceptos pedagogía-currículo: mientras que el currículum en su contenido, estructura y planeación pretende satisfacer las exigencias y demandas establecidas por la sociedad. La pedagogía es el puente por medio del cual se llevará a cabo el proceso de aprendizaje-enseñanza de esos contenidos curriculares que formarán al educando en el saber, saber hacer y saber ser.

De esta manera, el currículo permite la previsión de las cosas que se han de realizar para posibilitar la formación de los educandos. El concepto currículo en la actualidad ya no se refiere sólo a la estructura formal de los planes y programas de estudio; sino a todo aquello que está en juego tanto en el aula como en la escuela.

Para poder tener una mejor comprensión de la dimensión pedagógica-curricular, es elemental mencionar que existen tres niveles de concreción del currículo, los cuales son: el nivel Macro, nivel Meso y Micro (UPN, 2003).

#### Niveles de Concreción del Currículo

El nivel Macro. Corresponde al sistema educativo en forma general, que involucra al nivel máximo que realiza el diseño curricular. Es responsabilidad de las administraciones educativas realizar el diseño curricular base (enseñanzas mínimas, indicadores de logros, etc.), mismo que funciona como un instrumento pedagógico que lleva implícito las líneas del pensamiento educativo, las políticas educacionales, las metas y objetivos. De tal manera que oriente sobre el plan de acción que hay que seguir en los siguientes niveles de concreción y en el desarrollo del currículum.

Estas funciones requieren que el diseño base sea abierto y flexible, pero también que resulte como una guía para los directores, y los profesores justificando, asimismo, su carácter prescriptivo. Estos tres rasgos configuran la naturaleza del documento (Muñoz, 2008).

Debido a que este nivel corresponde al sistema educativo en general se debe señalar, que en él, no se consideran las características particulares de cada escuela y, mucho menos, las problemáticas que enfrentan para los aprendizajes de los alumnos (UPN, 2003).

El Nivel Meso. En este segundo nivel de concreción es donde aparecen las interpretaciones, análisis y consensos que la comunidad educativa debe construir sobre las intencionalidades y fines educativos planteados desde el primer nivel de concreción (UPN, 2003).

De tal manera, que es, en este nivel donde surge el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo de la escuela, el cual especifica algunos aspectos como: los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles que sean necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes junto con el sistema de gestión (Muñoz, 2008). Dicho proyecto debe responder a situaciones y necesidades de los educandos de la comunidad educativa de la región, además, debe caracterizarse por ser concreto, factible y evaluable.

Una característica significativa del nivel Meso, es la importancia que se le da al reglamento interno de la institución educativa, ya que es un elemento normalizador que regula el sistema de una institución y que va a posibilitar la aplicación en la práctica por medio de la formalización de la estructura del centro y del establecimiento de reglas, preceptos e instrucciones a través de las cuales se ordena la convivencia del colectivo (Muñoz, 2008). El objetivo del reglamento se podría entender como una herramienta para crear las condiciones y el clima adecuado de convivencia entre todos y cada uno de los miembros de la comunidad escolar, para favorecer a la realización y concreción de los objetivos y propósitos del centro escolar.

El tercer nivel de concreción del currículo es el Nivel Micro. Se le conoce como programación de aula. En él, se determinan los objetivos didácticos, contenidos, actividades de desarrollo, actividades de evaluación y metodología de cada área que se materializará en el aula. Entre los documentos que se elaboran están los planes anuales, unidades didácticas y los planes de clases. Por lo tanto el nivel Micro refiere al contexto áulico en donde con los consensos sobre el qué, cómo, cuándo y porque enseñar y evaluar, los aprendizajes de los alumnos no dependen del azar y de la arbitrariedad en el proceso de aprendizaje-enseñanza (UPN ,2003).

Los niveles de concreción son un esquema para visualizar el transitar del currículo, que va de lo general a lo particular del Sistema Educativo Mexicano. Es decir desde su elaboración de manera general a nivel estatal, esto es la política educativa que prevalezca en el sistema de educación, posteriormente el surgimiento del proyecto escolar de cada centro educacional, esto consiste en la adaptación de la política educativa de acuerdo con las características de cada escuela para llegar a los objetivos establecidos, y por último el contexto áulico, lugar asignado para que se lleve a cabo la planeación y la elaboración de los aprendizajes, en la interacción alumno-profesor y alumno-alumno.

Una vez expuesto los elementos principales que componen a la dimensión pedagógica-curricular se puede definir de acuerdo con Rivera (2006) que ésta hace referencia a los fines y objetivos específicos de la institución, la metodología didáctica y el trabajo conjunto de los profesores para planificar, desarrollar y evaluar el qué, cómo y cuándo enseñar.

Además describe el trabajo que se realiza en el aula y, como su nombre lo indica, analiza la relación que tiene el docente con los contenidos curriculares, la forma en que expone sus conocimientos, desarrolla habilidades y destrezas en sus alumnos y establece un conjunto de valores al interior del aula (PEC, 2010). Es aquí donde el tipo de vínculo que se establezca entre el directivo y el profesorado podrá potencializar y beneficiar para la concreción de los objetivos curriculares.

#### El Director y el Docente en la Dimensión Pedagógica-Curricular

El quehacer del directivo lo lleva a revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza, obteniendo como resultado que reconozca la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. Ya que las formas o estilos que se aplican para enseñar a los alumnos muestran el concepto que tiene cada uno sobre lo que significa enseñar y determina las formas que se ofrecen a los estudiantes para aprender. Porque los profesores son los responsables de crear las condiciones que favorecen la construcción de aprendizajes en sus alumnos a partir del conocimiento que tienen de ellos y de sus necesidades (PEC, 2010).

El director del centro escolar puede conocer de diversas maneras, las formas o estilos de enseñanza de cada maestro, por ejemplo: en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente; conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender (PEC, 2010).

El docente debe ser capaz de crear ambientes de aprendizaje exitosos que surjan de las capacidades y condiciones propias de la situación concreta de cada comunidad educativa. Para ello debe considerar los estilos de aprendizaje de los alumnos, es decir, reconocer las formas con las cuales desarrollan mayor concentración, para hacer uso de las herramientas cognitivas como la observación, razonamiento, análisis, síntesis y retención, entre otras (PEC, 2010).

Además, debe tomar en cuenta las aptitudes y los ritmos de aprendizaje de sus alumnos, es decir, reconocer sus capacidades en tiempo y forma para desarrollar óptimamente las competencias comunicativas, de exploración y comprensión del mundo natural y social, de

pensamiento matemático, de desarrollo personal y para la convivencia; campos formativos que delinear el perfil de egreso que se espera alcanzar en la educación básica nacional (PEC, 2010).

Tener conciencia de la diversidad de sus alumnos permite a los maestros implementar alternativas pedagógicas, dinámicas, flexibles, diferenciadas y plurales. Ante las exigencias educativas actuales es preciso, como colegiado, profesionalizar las prácticas docentes para facilitar el desarrollo de competencias en sus alumnos, que generen oportunidades para una mayor y mejor aplicación de los aprendizajes adquiridos en el aula, en la escuela, en su comunidad y en el contexto social próximo (SEP, 2006).

Para poder lograr lo antes mencionado, el director escolar debe de implementar en los educadores la elaboración de la planeación de las actividades didácticas a desarrollar en el contexto áulico, ya que ésta permite que el profesor diseñe el progreso de la clase e identifique algunas modalidades al interior del aula. La elaboración de la planeación didáctica se debe de realizar en conjunto, es decir el docente se reúne con otros para comunicar y discutir las adecuadas estrategias de enseñanza y las formas de intervención de ciertos alumnos, así como también para acordar la toma de decisiones sobre cómo involucrar a los padres de familia en el aprendizaje de los educandos.

Cabe resaltar que la planeación docente es un elemento de suma importancia para el análisis y reflexión sobre las formas de enseñanza que se emplean de manera recurrente, además tienen influencia en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, ya sea para favorecerlo o limitarlo.

Un elemento determinante que está bajo la supervisión de los directivos es la evaluación, que junto con la planeación se convierten en herramientas orientadoras y retroalimentadoras del hacer del maestro. La evaluación a los alumnos es un instrumento valiosísimo que le permite identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado, o dónde están las dificultades o ausencias que tienen los alumnos para aprender; en tal sentido la reflexión propicia el reconocimiento de la relación existente entre las formas de cómo enseña y cómo evalúa, los logros de sus estudiantes (PEC, 2010).

Por último un elemento más, que depende en mucho de la actuación de los profesores, es el clima de aula. Esto lleva a reconocer cómo son y cómo se establecen las relaciones entre

los maestros y sus alumnos. El respeto hacia la persona y la confianza que se genera al interior del grupo marca pautas de conducta respecto a la relación con otros grupos y con los padres de familia (PEC, 2010).

El clima del salón de clases puede establecer la diferencia entre aprender o no, generalmente en los últimos grados escolares de nivel Primaria este factor se torna más difícil, lo cual tiene que ver con la forma en que el docente percibe a los estudiantes, y los estudiantes al profesor. Es decir la conformación del clima áulico lo establecen tanto educandos como educadores existiendo una relación bidireccional en cuanto a las expectativas que cada uno tenga del otro.

Por lo tanto esta dimensión se propone a los directivos la revisión de los factores como la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, los cuales se puede decir que son fundamentales en esta dimensión. Entonces el contenido de ésta permitirá reflexionar al director y a sus subordinados acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Para ello, se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo, lo que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico (SEP, 2006). Esta dimensión se relaciona con la gestión pedagógica, porque los elementos que la constituyen se especifican en dicha gestión, la cual se menciona más adelante.

- Dimensión organizativa

El Programa Escuelas de Calidad (2010) establece que la dimensión organizativa considera la interrelación al interior del colectivo docente y de éste con los padres de familia. En ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que considera más convenientes al enfrentar diversas situaciones.

Las organizaciones profesionales que sustentan su proceder en un código de ética bien cimentado, se aseguran de colocar en el centro de las decisiones a los beneficiarios del servicio y a la misión institucional para su cumplimiento, cuyo núcleo central se relaciona con ellos. Un criterio fundamental es el que tiene que ver con el logro educativo. Si todas las decisiones giran

en torno a este criterio, los aprendizajes del alumnado mejorarán y sus resultados serán superiores a los que actualmente logran, porque la organización buscará promover nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el propósito fundamental de la escuela pública mexicana (PEC, 2010).

Por otra parte, esta dimensión considera la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa o tienda escolar y guardias, entre otras), la operación del Consejo Técnico Escolar, así como la vinculación con la Asociación de Padres de Familia y el Consejo Escolar de Participación Social.

También ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran los que pertenecen a la estructura formal:

- Los organigramas
- La distribución de tareas y la división del trabajo
- El uso del tiempo y de los espacios
- Y también los que conforman la estructura informal:
- Vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes (UPN, 2003).

Se sabe que en las organizaciones donde las relaciones son hostiles, conflictivas, inflexibles, indiferentes o distantes no generalizables, pero sí prevaecientes existe un ambiente áulico y escolar poco favorable para la profesionalización del personal y, en consecuencia, para la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; asimismo no se genera la participación de todos los alumnos y padres de familia en las tareas de la escuela para su mejoramiento, por lo cual difícilmente se obtendrán resultados satisfactorios (PEC, 2010).

El director junto con su equipo de trabajo deberán ser conscientes y reflexionar que los mejores diseños y proyectos curriculares, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar y si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en las organizaciones, no tendrán el mejoramiento y transformación que se pretende en el centro educativo.

- Dimensión administrativa

El análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje, con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas docentes y los directivos, también del personal de apoyo y asistencia. Además en esta dimensión se vinculan todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, así como la rendición de cuentas ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y la Secretaria de Contraloría (PEC, 2010).

Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa (PEC, 2010).

La intervención del directivo en esta dimensión debe tener ciertas características, por mencionar algunas:

Implementar acciones para garantizar el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales en favor del aprendizaje de los alumnos.

Ser eficiente y eficaz en las acciones administrativas que garantizan el control de la información del centro escolar: boletas, incidencias, reportes, becas, estadísticas, informes, etc., con el propósito de ofrecer un mejor servicio educativo.

Realizar un diagnóstico de necesidades para contar con instalaciones que reúnan las condiciones físicas básicas para promover un ambiente favorable a la enseñanza y al aprendizaje.

Cabe mencionar que las acciones realizadas por parte del director se deben de hacer de manera colegiada es decir involucrar a sus subordinados para la planeación y la toma de decisiones.

Con base a las características de la dimensión administrativa se le puede considerar como una pieza nodal, porque incorpora los recursos disponibles y necesarios para la consecución de los objetivos. En ella se focalizan las acciones dirigidas a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo (calendario escolar y tiempo efectivo de enseñanza, entre otros).

- Dimensión participación social comunitaria

Esta dimensión refiere a la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad en la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes (PEC, 2010).

También se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, en las que participan los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la educación (PEC, 2010).

Un eje trascendental que marca esta dimensión es la interacción que debe promover el director entre profesor, alumno y padres de familia, éstos últimos son un apoyo fundamental para desarrollar las competencias y los aprendizajes de los estudiantes. El vínculo que se debe de originar en la tríada (profesor, alumno y padres de familia) debe ser lo bastante sólido para poder solucionar cualquier problemática que se presente y potencializar los aprendizajes esperados en los educandos.

El director debe tener una mayor cercanía con padres de alumnos en riesgo de fracaso escolar, de tal forma que una atención diferenciada contribuya a disminuir la reprobación y deserción escolar; esto significa informarlos permanentemente sobre el nivel de

aprovechamiento y aplicar estrategias específicas con el o los profesores para su atención oportuna.

La participación de los padres y de otros actores de la comunidad permite alianzas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de los resultados que rinde la escuela a la comunidad. El director debe revisar las características de las relaciones que la escuela establece con las familias para apoyar la formación integral de los alumnos, una estrategia de hacerlo es mantenerlos informados de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos al inicio del ciclo escolar, así como, de lo que se proponen los profesores lograr que aprendan los alumnos al término del ciclo escolar, y cómo la familia puede apoyar para que esto suceda (PEC, 2010).

- Interrelación de las dimensiones de la gestión escolar

Las cuatro dimensiones son importantes por sí mismas y al ser parte del todo se encuentran interrelacionadas; si se quisiera dar un ordenamiento a las mismas, la dimensión pedagógica-curricular ocupa un papel preponderante, porque es preciso focalizar los quehaceres de todas las dimensiones en torno a los aspectos académicos, referidos al enseñar y al aprender (PEC, 2010).

Es decir, es esencial desarrollar nuevas formas de organización, administración y participación social y comunitaria que apuntalen los procesos y las prácticas orientados a resultados positivos de logro para que los propósitos educativos sean alcanzados; las dimensiones, entonces, han de generar y brindar las condiciones necesarias para que esta premisa de centralidad se logre. Las dimensiones son factores determinantes para que los colectivos escolares transformen plenamente sus prácticas, con un sentido multidimensional que permita a sus alumnos desarrollar las competencias esperadas en la educación básica.

Entender lo que sucede en la escuela supone un procedimiento interdisciplinario, porque las múltiples dimensiones de la misma están conectadas e interrelacionadas a través de las influencias mutuas de muy diversa naturaleza. Estas dimensiones están caracterizadas por elementos particulares que hacen necesario su análisis, reflexión y discusión. Desde luego que para intervenir sobre la realidad escolar es imprescindible partir de esta visión integral y provocar el cambio en este mismo sentido.

Por lo que resulta fundamental desarrollar nuevas formas de organización, de administración y de participación social-comunitaria que apunten los procesos y las prácticas orientados al aprendizaje y mejoramiento del logro educativo; la revisión de la información que aporta el análisis de los contenidos de las dimensiones debe ser útil para reflexionar sobre lo que es necesario modificar o fortalecer, lo cual es determinante para la toma de decisiones de los colectivos escolares, respecto a sus prácticas y relaciones, considerando como criterio fundamental el desarrollo formativo integral de todos sus alumnos.

Es así que se busca construir una gestión educativa donde la participación, el trabajo colegiado, la corresponsabilidad, los compromisos compartidos y la toma de decisiones, sean elementos constituyentes de todos los actores de la comunidad educativa de modo que puedan sentirse creadores de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común que conciba a la unidad educativa en su totalidad; esto es, desde una perspectiva integral de los quehaceres y prácticas que son propias de las dimensiones: pedagógico-curricular, organizacional, administrativa y comunitaria (Medina, 2008).

Si se menciona en un contexto escolar al aprendizaje se tiene que hablar necesariamente del contexto áulico, porque es el lugar donde se interrelacionan, los contenidos escolares, profesores y alumnos para desarrollar el proceso de aprendizaje-enseñanza, el cual es la esencia de la escuela como invención social.

## **2.2 Toma de decisiones**

### Definición de la toma de decisiones

La toma de decisiones da forma a los planes estratégicos y operativos de una compañía y que todo líder debe conocer y dominar. Es por ello, que el gerente deberá desarrollar habilidades en lo que a la toma de decisiones se refiere; como también, considerar a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que ha de hacerse, quién ha de hacerlo y cuándo, dónde y hasta en cuáles ocasiones deberá hacerse. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso, cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención. De hecho, Stoner (1996) señala que:

La toma de decisiones es el procedimiento de identificación y selección de una acción adecuada para abordar un problema en particular o para aprovecharse de una oportunidad. (Stoner 1996 p. 260).

Por tal motivo, los directores experimentan tensión al decidir cómo resolver un problema y llevar a cabo después la solución, ya que frecuentemente serán evaluados atendiendo al éxito o al fracaso de su solución, como también serán juzgados si sus decisiones son menos favorables. Para evitar tal situación, los directores deben primero superar las barreras que les impiden reconocer y atacar los problemas que se presentan en la organización para tomar esas decisiones efectivas.

Es decir, los directores deben tomar decisiones de acuerdo con lo que puedan aprender sobre una situación, lo que quizás no sea todo lo que necesite conocer, y que en algunas oportunidades se utiliza el término "satisfacción suficiente" para descubrir la elección de un curso satisfactorio en las circunstancias particulares.

Por lo general, existen alternativas a un curso de acción, y los directores necesitan reducirlas dejando aquellas pocas que se relacionan con los factores limitantes, que son los elementos o circunstancias que se interponen para lograr un objetivo deseado.

### **2.2.1 Tipos de decisiones a ser tomadas**

En la naturaleza de la toma de decisiones pueden presentarse distintos problemas donde se requieren diferentes tipos de toma de decisiones dentro de las cuales cabe distinguirse en primer lugar, las decisiones programadas según se aplica a problemas estructurados o rutinarios. Así mismo, plantea que esta clase de decisiones que es usada para trabajos repetitivos, se basa principalmente en criterios previamente establecidos.

Este tipo de decisión se aplica a situaciones complejas y no complejas, donde es posible definir, prever y analizar sus elementos componentes, por tanto, toda organización tiene políticas formales o no formales que simplifiquen la toma de decisiones en situaciones recurrentes al limitar o excluir opciones.

También restringe la libertad estas decisiones porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer; no obstante, el propósito real de las decisiones programadas es la liberación. Las políticas, las reglas o los procedimientos que se usan para tomar decisiones programadas ahorran tiempo, permitiendo con ello dedicar atención a otras actividades más importantes.

En segundo lugar, están las decisiones no programadas que se aplican a situaciones no estructuradas, nuevas y mal definidas, de una naturaleza no repetitiva donde según Stoner (1996,p.267).Abordan problemas pocos frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de productos que fracasa, como mejorar las relaciones de la comunidad, de hecho , los problemas más importantes que enfrentará el gerente, normalmente requerirán decisiones no programadas.

### **2.2.2 Análisis que deben realizar los líderes para la toma de decisiones**

Puesto que la mayoría de las decisiones implican elementos del futuro, que deben ser capaces de analizar lo siguiente:

- **Certeza:** en esta situación, las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión. Cuentan con la información que se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.
- **Riesgo:** se produce siempre que no somos capaces de prever con certeza el resultado de alguna alternativa, pero contamos con suficiente información como para prever la probabilidad que tenga para llevarnos a un estado deseado. Para mejorar la toma de decisiones se puede estimar las probabilidades objetivas de un resultado, como también se puede usar la probabilidad subjetiva, basada en el juicio y la experiencia, herramienta que ayuda a los gerentes a tomar decisiones eficaces.

- Incertidumbre: las personas sólo tienen una base de datos muy deficiente, no saben si éstos son o no confiables y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la situación, muy poco saben de las alternativas o de sus resultados.

En las organizaciones, la eficacia en la toma de decisiones y la solución de los problemas puede evaluarse por medio de la cualidad objetiva de la decisión y la aceptación, por lo que Stoner (1996,p.282) señala que, la cualidad objetiva de la decisión se determina por la eficacia con que se lleva a cabo el proceso formal de la toma de decisiones. Su aceptación está determinada por su naturaleza y por la persona que lo realiza.

La familiaridad con el proceso racional de toma de decisiones para solucionar problemas, da confianza a los gerentes en su capacidad para entender y abordar situaciones difíciles. Esa confianza es importante porque aumenta la probabilidad de que traten de detectar los problemas y oportunidades en su organización; y aumenta las probabilidades de que efectivamente encuentren buenas soluciones a los problemas que confrontan.

Utilizar el proceso racional en la solución de problemas es efectivo; pero existen otras alternativas, es decir, establecer prioridades, adquirir información relevante, proceder en forma metódica y cuidadosa, y por último, tener cuidado con los prejuicios, ya que conducen a malas decisiones y al exceso de confianza.

De hecho, la racionalidad limitada señala Stoner (1996, p.276) Esta teoría señala que las personas que toman decisiones se deben enfrentar a información inadecuada respecto a la naturaleza de un problema y sus posibles soluciones, la carencia de tiempo y dinero para reunir información más completa, la incapacidad para recordar grandes cantidades de información y los límites de su propia inteligencia.

### **2.3 Motivación**

Definición La motivación es considerada como un elemento clave para propiciar el desempeño y el comportamiento del individuo. La motivación es uno de los elementos de la inteligencia emocional, donde se hace referencia a esta como la tendencia emocional que guía

hacia las metas, es decir, los motivos guían la conciencia hacia las oportunidades. El concepto de motivación es el más ligado a la perspectiva micro administrativa del comportamiento organizacional, pero a pesar de la enorme importancia de la motivación es difícil definirla en pocas palabras. Aplicar los conceptos del comportamiento organizacional día con día en las organizaciones es incluso más difícil ya que por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntades, metas, objetivos e incentivos.

La palabra motivación proviene del latín moveré que significa mover. Se define como: “el conjunto de razones que explican los actos de un individuo”. (Chávez, 2006, P. 2.) Algunos autores se concentran, en ciertos factores que incitan y dirigen las actividades de las personas, otros enfatizan las metas por alcanzar y otros más afirman que la motivación se refiere a cómo se inicia el comportamiento, a cómo es dirigido y al tipo de reacción subjetiva que ocurre en el organismo cuando sucede todo lo anterior. En realidad cada autor selecciona algunos aspectos particulares para fundamentar sus ideas.

Por su parte, Daft y Marcic (2005, p.144), definen la motivación al logro como “el seguimiento, dirección y persistencia de un comportamiento”. Es decir, las fuerzas internas o externas de una persona que le dan lugar entusiasmo y persistencia para seguir un cierto curso de acción. Plantean estos mismos autores que la motivación de los incide directamente en la productividad, ya que parte del trabajo de un gerente o administrador es canalizar la motivación hacia el logro de las metas organizacionales. Similarmente, Robbins y Coulter (2005, p.392), señalan que la motivación de logro “se refiere al proceso responsable del deseo de un individuo en realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad de satisfacer alguna necesidad individual” igualmente destacan que “está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”; igualmente señalan, que es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Por su parte, Chiavenato (2008), afirma que la motivación al logro es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Asimismo, destaca que si un mínimo de motivación de conocimiento es imposible comprender el comportamiento de las personas, ya que cada persona es diferente, las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de

comportamiento, al igual que los valores sociales, así mismo, la capacidad individual también es diferentes. Por otro lado, destaca que la motivación se refiere, en general a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas.

En sí, la motivación es un proceso psicológico básico. Al lado de la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, la motivación sobresale como proceso importante para entender el comportamiento humano y organizacional. Hay diversas razones que impulsan al hombre a dar lo mejor de sí; entre ellas, la situación específica por la que esté pasando en ese momento. En general lo que impulsa a las personas es el deseo de alcanzar sus metas u objetivos, este deseo será mayor o menor dependiendo de cada persona, fundamentado por creencias religiosas, enseñanzas familiares y experiencias propias, en la mayoría de los casos a estos fundamentos se les llama motivaciones.

La motivación actúa en conjunto con el ambiente y con otros procesos mediadores, esta no se puede ver, es una creación hipotética empleada para ayudarnos a entender el comportamiento humano proveniente de la frustración ocasionada por la falta de satisfacción de los deseos.

### **2.3.1 Elementos de la motivación**

Es necesario mencionar que la motivación está integrada por tres elementos, los cuales interactúan y son independientes. (Gibson James L., 2001 p.132) A continuación se proporciona una descripción de estos elementos:

1.- Incentivos. Una vez finalizado el ciclo de la motivación, está el incentivo definido como algo que puede satisfacer una necesidad o reducir un impulso. El alcanzar un incentivo tiende a restaurar fisiológico o psicológico y reduce o elimina el impulso. Por lo general, los incentivos se encuentran fuera del individuo y varían enormemente dependiendo de la situación. Las necesidades sirven de impulso para alcanzar u obtener los incentivos deseados.

2.- Impulsos. Los impulsos o motivos son medios que se encargan de satisfacer las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación para encontrar

incentivos que, una vez que se alcancen satisfarán las necesidades y reducirán la tensión. Los impulsos fisiológicos y psicológicos están orientados a la acción y crean las condiciones que brindan la energía necesaria para alcanzar un incentivo.

3.- Necesidades. Las necesidades aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Las necesidades son variables en el interior de cada persona y depende de las variables culturales. La necesidad es un estado interno que, cuando no se satisface, crea tensión e impulsa al individuo a tratar de atenuarla. La motivación es utilizada para describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten del ya sea para iniciar u orientar su conducta (Gibson James L. 2001, p135). Este concepto es utilizado para explicar las diferencias en la intensidad de la conducta y para señalar la intensidad de la misma. La motivación es una inferencia que hacemos, en lugar de medirla directamente, notamos determinadas condiciones, observando después los cambios que se producen en la conducta, es por ello que partiendo de los cambios que observamos, mejoramos nuestra comprensión de la motivación.

### **2.3.2 Proceso de motivación**

El proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Podemos mencionar que las metas son los resultados que la persona busca obtener ya sea a corto o a largo plazo, y estas pueden ser positivas como es el caso del reconocimiento, aumento de sueldo o el ascenso, o por el contrario, negativas como las críticas y el desinterés personal.

Las necesidades humanas disminuyen cuando se alcanzan las metas deseadas. Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado, estas pueden ser fisiológicas (alimento), psicológica (autoestima) o incluso sociológica (interacción social) (Gibson James L. 2001, p.110). Es importante tener en cuenta que en ocasiones se pueden dar estímulos malos que para la persona serán estímulos que lo motiven a seguir adelante. A la persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y las de seguridad; sin embargo, las necesidades humanas están en constante cambio, es decir, lo que hoy motiva a alguien podrá no hacerlo mañana y lo que motiva a una persona podrá no hacerlo para otra. La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de

estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

La Motivación es un proceso adaptativo en el que resulta imprescindible considerar la existencia de diversos componentes, implica dinamismo; es un dinamismo funcional, que tiene como objetivo incrementar la probabilidad de adaptación del organismo a las condiciones cambiantes del medio ambiente. En cualquier caso, creo que si se quiere delimitar con mayor precisión el proceso de Motivación, hay que analizar paso a paso lo que ocurre desde que un estímulo o necesidad es detectado por el individuo, o su organismo, hasta que se consigue, ya sea el objetivo o la satisfacción de la necesidad, o en caso contrario el fracaso. Cuando una persona fracasa, surge en ese momento un desinterés personal que impide tanto el desarrollo como el crecimiento del individuo, lo cual repercutirá en la escasa o nula participación de este en las diversas actividades de la organización a la que pertenece (Gibson James L., 2001).

## **2.4 Comunicación**

Esta puede ser considerada como un proceso personal, ya que implica la transferencia de información que se relaciona con el comportamiento y es esencial en cualquier actividad que se realiza dentro de la organización, por lo tanto, tiene que ver en su totalidad, con las relaciones entre los individuos.

Por su parte, esto implica el cumplimiento de reglas normas, políticas al igual que lineamientos indispensables para la obtención de un ambiente de armonía y estabilidad, que permita el trabajo en grupo. Para León (2005, p56) “es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de información, ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores”. Al respecto, la estrategia de comunicación debe llevar a una situación de ganar- ganar, en la que se logra una alta confianza e igualmente la cooperación del personal, lo cual implica una acción de escuchar en forma empática, lo que el personal tenga que decir. En el campo de la dirección, las habilidades comunicativas constituyen una de las competencias más importantes, por cuanto, el personal debe mantenerse en constante intercambio de la información, por lo tanto, no queda

duda que la comunicación es un proceso indispensable el manejo y eficiencia gerencial. Todo director debe comprender bien sus habilidades de comunicación y entender los retos que esta implica. Al respecto, destaca Enebral (2004), la habilidad para comunicarse es esencial para el trato gerencial de los integrantes de la organización, lo que por cuanto la misma contribuye a la mejor ejecución de procesos, sustentados concretamente en competencias comunicacionales como conjuntos de características y rasgos subyacentes de una persona, que lo llevan a un desempeño eficiente o superior en un trabajo.

Tal como se señala, la comunicación es una relación establecida entre dos o más personas, una puesta en común a través de un conjunto de señales las cuales tienen un significado o mensaje, por ello la comunicación ha constituido, es un elemento básico generador de la sociabilidad, es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminentemente social. Por consiguiente, las relaciones se establecen porque existe un acuerdo implícito o explícito sobre el objetivo de la relación el cual puede ser parcial o total, voluntario o producto de algún tipo de presión.

Por otro lado, la necesidad de la consecución de los objetivos, es lo que permite la continuación de la relaciones tanto a nivel personal como grupal o institucional. Las partes necesitan saber si se están acercando o alejando del objetivo, ponerse de acuerdo sobre las acciones que se han de tomar, conocer los resultados de las acciones llevadas a cabo, por ello, el mantenimiento de la relación conlleva un intercambio continuo de información entre las partes que conforman la relación. En este sentido, las relaciones que se establecen dentro de una institución ocurren gracias a la comunicación. Porque ayuda a sus miembros a alcanzar metas personales y colectivas, coordina las actividades y genera cambios organizacionales, sobre todo como lo afirman Ivancevich, Konopaske y Matterson (2006) la comunicación ayuda a lograr todas las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos al mismo tiempo que enfrenten sus dificultades.

De ahí que también se afirma que la comunicación es el instrumento que permite la movilidad del grupo hacia la consecución de las metas y de los objetivos, por consiguiente, es necesario que en el seno de cada institución se establezcan procesos comunicativos directos y

personales donde todos los actores escolares tengan la oportunidad de verse, compartir ideas, opiniones y soluciones.

La comunicación es la base del liderazgo, por su parte, Mosley (2005), destaca que sin duda una buena comunicación los líderes no pueden lograr motivar a sus seguidores, por el contrario sino saben hacerlo, decaen como líderes, desde esta perspectiva la comunicación se concibe como una herramienta básica necesaria para activar y garantizar un liderazgo transformacional efectivo. Ella se ha convertido en uno de los elementos estratégicos de la gerencia, es así como el nuevo tipo de organización, descansa sobre la base de compartir constantes flujos de información y comunicación entre cada una de las partes, las cuales trabajan en una relación de estrecha interdependencia con una estructura de tipo horizontal.

Por ello, debe recibir y descifrar el flujo de información apropiada para la institución, así como transmitir los mensajes importantes al personal. En ese orden de ideas, Bass y Avolio (2005), destacan que “la clave del cambio exitoso es la comunicación”, ésta no es solo cuestión de relaciones, sino un proceso de entendimiento, comprensión, cooperación, responsabilidad, porque todos deben interpretar el mensaje en el mismo sentido, para lograr los objetivos planificados, para obtener la calidad de educación esperada. Por esta razón, se requiere resaltar la comunicación como percepción, proceso y habilidad que permite alcanzar las competencias como director de la institución.

Se concluye en este capítulo que el concepto de liderazgo y gestión educativa en nuestro contexto nacional a principios de este siglo fueron relevantes, porque el gobierno reconoció la necesidad de formar a los directores escolares en las tareas sustantivas de la escuela y crear condiciones para que en su actividad favorezcan los asuntos académicos. Se Implementó además un modelo de gestión educativa a través del Programa Escuelas de Calidad, en el cual la profesionalización de los directores se torna crucial.

El objetivo general de este Programa es establecer en la escuela pública de educación básica un nuevo modelo de autogestión, con base en los principios de libertad en la toma de decisiones, liderazgo compartido, trabajo en equipo, prácticas docentes flexibles acordes con la

diversidad de los educandos, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable y rendición de cuentas, a fin de constituirse en una Escuela de Calidad.

El PEC supone que el director debe liderar la escuela hacia la toma colectiva de responsabilidades sobre los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se comprometa con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar, que asuma el cumplimiento de la normatividad mínima en su funcionamiento, comparta sus experiencias e impulse procesos de autoformación de sus actores

El director deberá ejercer un liderazgo pedagógico con una clara visión educativa que le permita en todo momento orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes.

Además, debe implementar efectivamente y de manera equilibrada su autoridad, razón por la cual es necesario dotarlo de herramientas que desarrollen su capacidad técnica para la toma de decisiones, delegación de la autoridad y organización de la participación de los diferentes actores escolares desde los roles que desempeñan.

El director como líder pedagógico habrá de contagiar el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica y por supuesto, impulsar a la comunidad educativa para que planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.

El director líder pedagógico convertirá la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permitir que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

Por lo tanto, en este sentido, el estado debe poner en manos de los docentes las propuestas curriculares actualizadas y su implementación requiere que en el centro educativo se unifiquen las prácticas pedagógicas, los modelos de planificación, las metodologías, los recursos y las formas de evaluación que de manera sistemática permitan integrar el esfuerzo del aula, de todo el equipo docente para lograr coherencia e integración institucional que permita obtener resultados educativos de calidad.

En el sentido anterior, el Director como líder académico, debe asumir los roles de:

- a) Promover entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuado y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes.
- b) Organizar soluciones adecuado al desarrollo de un currículo innovador.
- c) El uso del tiempo, agrupamiento de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos, etc.

Pero además, en ese rol de líder académico, el director deberá sugerir ideas novedosas, comunicar las experiencias exitosas que hayan desarrollado sus colegas u otros centros escolares, con la finalidad de que pueda animar precisamente el deseo de ese proceso de cambio, involucrando a los docentes en esos nuevos proyectos de innovación del currículo con el desarrollo de acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.

Cada uno de esos roles supone un conjunto de tareas que el director escolar debe desarrollar. Estas se matizan con el estilo de dirección de cada uno según sus convicciones, expectativas personales y profesionales, formación que posee, condiciones laborales, las características de las personas que dirige y el contexto del centro educativo.

## CAPITULO 3

### EL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN EL AMBIENTE DE TRABAJO EN EQUIPO

El liderazgo de las escuelas recae en el director. La normatividad señala que el director debe definir metas, estrategias y políticas de operación de la escuela; estudiar y resolver problemas pedagógicos que se presenten, así como revisar y aprobar el plan de trabajo elaborado por el personal docente.

El director es el funcionario que condiciona a cada uno de los miembros de una escuela; el colectivo y en todos los niveles de las tareas administrativas y docentes.

La dirección escolar, desde la perspectiva del cambio educativo para la transformación de la escuela, las propuestas teóricas señalan el tránsito de un modelo de dirección que privilegia lo administrativo a otro en el que la centralidad de lo pedagógico haga confluir, desde el espacio de lo relacional, todas las acciones para potenciar los aprendizajes de los alumnos, así como el aprendizaje colectivo sobre las nuevas formas de concebir la participación en lo educativo (Del Solar, 2002). En la construcción de ambientes educativos centrados en el aprendizaje, una modalidad directiva autocrática en la que el trabajo directivo está centrado en definir metas para el logro de buenos resultados y en que la realización de las tareas es más importante que la relación con y entre los colaboradores, tiene que dar paso a una modalidad directiva flexible y democrática, que promueva el trabajo colaborativo para incorporar a los diferentes actores educativos en la construcción del proyecto institucional para mejorar los resultados educativos.

Una modalidad directiva colaborativa redimensiona el ejercicio del liderazgo del director escolar, como cualidad personal, para asumirlo como “el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos. Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria, a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el fárrago de las rutinas cotidianas” Pozner (2000, p.9). El liderazgo distribuido, como una tarea compartida, como una práctica colaborativa y que es entendido como una propiedad organizativa que no es atribuible a un solo individuo, sino que reside en el conjunto de la escuela.

Así, el liderazgo distribuido se define como la acción de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido (De Vicente, 1994; Contreras, 1998; Lorenzo, 2004). En esta perspectiva, el liderazgo se construye en base a las interacciones de los participantes en una organización. Esta concepción de liderazgo distribuido o compartido rompe la dualidad de líder seguidores para potenciar la idea de un liderazgo ejercido por todos los miembros de una organización. En esta lógica, los rasgos más importantes de este enfoque:

- Son los grupos, más que los individuos, los lugares donde tiene lugar y se desarrolla el liderazgo, fundamentalmente a través de las interacciones entre los miembros que integran una organización.
- El liderazgo se entiende más como una propiedad organizativa que como una prerrogativa individual. El liderazgo constituye una destreza o actividad, una función desarrollada a través de los distintos roles de la organización y no como un conjunto de acciones asociadas a una determinada posición o rol.
- El papel del director consiste fundamentalmente en liderar a otros para que se lideren a sí mismos, estimular a los participantes para que se conviertan en líderes.

En este sentido De Vicente (1994) menciona que el liderazgo está en la escuela y no en la persona del director, ni siquiera en el equipo directivo. Es la escuela como comunidad de aprendizaje la que ha de construir su propia capacidad de liderazgo. Es la escuela la que ha de asumir la responsabilidad de cambio, de innovación, de la reforma y es ella la que tiene que renovarse. En la actualidad, las exigencias generadas por el cambio institucional y referidas particularmente al director escolar se sitúan en la transformación de su quehacer, lo cual conlleva a enfrentar retos y desafíos inéditos que hacen necesario el uso de nuevos saberes y creatividad para dirigir la escuela con visión de futuro.

En este sentido, Caldwell (2005 pp.2-10) presenta cinco desafíos para los directores de las escuelas que habrán de ser enfrentados en el proceso de transformación de la realidad escolar:

- Imaginar cómo será la escuela del futuro. Se conocen la escuela del pasado y del presente, sus características, sus formas de acoger y realizar lo educativo, sus problemas y

dificultades, por lo tanto, hay que imaginar la escuela del futuro, sus particularidades, su nueva dinámica interna, su presencia y relación con el entorno.

- El alumno es la unidad de organización. Lo esencial en la transformación de la realidad escolar es que en lo sucesivo la unidad de organización es el alumno (no el aula, no la escuela, no el sistema). Debe ser así si se generan altos niveles de logro para todos los alumnos en todos los escenarios.

- Sinergia. Las escuelas que funcionan de forma independiente no pueden realizar el cambio en la escala de transformación bajo las condiciones que predominan en la mayoría de las sociedades al inicio de este siglo. Es indispensable que tengan la capacidad para establecer sociedades con una variedad de organizaciones e instituciones.

- Sagacidad. Los sistemas educativos, las escuelas, los directores y los profesores enfrentan el desafío de crear y sostener una capacidad poderosa de gestión del conocimiento si la visión de transformación va a realizarse. Los conceptos de conocimiento y talento no son los adecuados para describir las capacidades que se requieren para lograr la transformación. Sagacidad parece ser una palabra mejor, la cual incluye: visión, convicción, comprensión, contemplación, discernimiento, experiencia, vista de distancia, captación, mordacidad, sensatez, anticipación, penetración, perspicacia, conocimiento práctico, predicción, preparación, disponibilidad, prudencia, buena disposición, sensibilidad, sofisticación, entendimiento, sabiduría.

- La lógica de la nueva organización. Consolidar la autogestión de las escuelas, con liderazgo distribuido y trabajo en red que involucren diferentes instancias como personas, organizaciones e instituciones para compartir el conocimiento y abordar problemas.

### **3.1 Las funciones del director como líder en su equipo**

#### **3.1.1 Habilidades del director**

Para todo líder es importante poseer habilidades, denominadas por Madrigal (2008, p.77) como el talento o capacidad de una persona para realizar determinada actividad. Es decir,

el director demuestra sus habilidades al guiar, orientar, dirigir al personal con el propósito de lograr los objetivos preestablecidos.

Asimismo, Gómez & Pin (2010, p.203) definen las habilidades como “la capacidad de un individuo para funcionar de manera eficiente, efectiva como miembro de un grupo”. Estas se convierten en destrezas, permitiendo al director realizar sus funciones idóneamente, siendo indispensables cuando se requiere coordinar e integrar ideas, conceptos, así como ejecutar acciones.

De acuerdo con lo antes señalado, para todo gerente es importante poseer habilidades, concebidas como el talento o capacidad de una persona para realizar determinada actividad, es decir, el director demuestra sus habilidades al guiar, orientar, dirigir al personal con el propósito de lograr los objetivos preestablecidos. En ese sentido, Al respecto, Fandos Garrido (2009, p.192) plantea:

Las habilidades no es algo que solamente deba entenderse en lo alto de la pirámide organizativa y/o administrativa; por el contrario debe constituir en un proceso de comunicación en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la organización.

Por lo antes expuesto, se infiere que las habilidades del directivo dependen en gran medida de la comunicación. De allí que el gestor debe elegir el mensaje y el canal más adecuado para transmitirlo, incluyendo la persona más motivadora para quien o quienes lo van a recibir, lo cual presupone un conocimiento de las técnicas correspondientes a los diferentes mecanismos comunicacionales.

Al respecto, Robbins & De Cenzo (2008, p.13) sugieren las siguientes habilidades: conceptuales, humanas, técnicas, políticas, comunicación interpersonal, realización de acciones administrativas, manejo de personal.

- Habilidades conceptuales: consisten en la aptitud que debe tener el director para coordinar los intereses, las actividades de la institución, permitiéndole realizar sus acciones administrativas de manera eficaz, eficiente.

- Habilidades humanas: definidas por Stoner & Freeman (2008, p.162) como aquellas requeridas por el líder para trabajar, comprender y motivar al personal. Por medio de ellas, el

director dirige eficientemente el personal de la organización escolar, permitiendo una real integración no sólo de estos al plantel.

- Habilidades técnicas: Robbins & De Cenzo (2008, p.14) señalan que estas son indispensables para el directivo, pues le otorgan capacidad para utilizar procedimientos y técnicas dentro del campo gerencial. Estas habilidades son fundamentales no sólo para el manejo del personal sino para propiciar la integración escuela comunidad.

- Habilidades políticas: son definidas por Dessler (2008,p.67) como la habilidad personal del líder para construir una base de poder, permitiéndole realizar las acciones inherentes a su función, al ofrecerle herramientas que le posibiliten un mejor ejercicio de su liderazgo, utilizando para ello un estilo adecuado a la situación presentada.

- Habilidades de realización de acciones administrativas: Gómez & Pin (2010,p.204) las conciben como la capacidad del directivo para organizar, sintetizar, definir problemas complejos, formular visiones, ordenar trabajos, articular ideas, además, realizar un seguimiento de las acciones de los demás.

- Habilidades de manejo de personal: se consideran como la capacidad del directivo para incrementar su autoridad mediante el ejercicio del poder mediante la adopción de un liderazgo adecuado, que le permita detectar la motivación potencial de las personas para la ejecución de un determinado trabajo.

Habilidades de comunicación interpersonal: Ivancevich y Otros (2009, p.162) señalan que una comunicación interpersonal eficaz requiere del manejo adecuado de la transmisión, tanto oral como escrita, de la información para lograr su entendimiento por el personal, así como el éxito en cualquier área. Por tanto, el dominio de la habilidad para comunicarse por parte del director educativo, es fundamental para lograr la confianza y la cooperación del personal, los cuales son factores indispensables para el éxito de la institución.

De lo planteado anteriormente, se infiere que los directivos no sólo deben poseer los conocimientos necesarios para un desempeño laboral eficaz, además, requieren de habilidades para dirigir el personal, trabajar en equipo e involucrarlo en la gestión escolar. Asimismo, es

indispensable la capacidad técnica para hacer buen uso de los recursos y el conocimiento en un área específica.

### **3.1.2 Intereses del líder**

Para Chiavenato (2010, p.77) el interés se define como el énfasis dado por el directivo a los propósitos de la institución educativa, con la finalidad de orientar el comportamiento del personal respecto a las acciones a realizar. De esto se infiere que este elemento implica conducir al personal para realizada una adecuada labor.

Al respecto, Gibson & otros (2009, p.135) indican que el interés del líder le conduce a velar por la permanencia de la filosofía de la institución, vigilando el mantenimiento de los valores y creencias centrales representativas de sus principios básicos en donde se enmarca, tanto su conducta como responsabilidad social. Asimismo, permite la toma de cuatro decisiones fundamentales: dividir el trabajo, delegar autoridad, trabajo en equipo, determinación de parámetros de control, todas interrelacionadas e interdependientes.

- La división del trabajo global depende de la especialización del personal; en las instituciones educativas, se refiere a la asignación de actividades específicas a los docentes dependiendo de sus capacidades y habilidades.

- La delegación de autoridad, permite al director escolar tomar decisiones a corto plazo conducentes a la realización eficaz y eficiente del trabajo, por cuanto posibilita la creación de comisiones a las cuales se les asigna la ejecución de determinadas acciones. Implica la capacidad para solucionar problemas, tomar decisiones, así como todas las actividades relacionadas en el proceso de responsabilidad compartida, la cual significa asignar tareas a los miembros de la escuela para realizar adecuadamente las actividades en beneficio de la organización escolar.

- El trabajo en equipo, le permite al líder agrupar al personal en equipos conformados por docentes cuyas habilidades sean similares para posibilitar la ejecución de actividades de manera eficaz y eficiente. En ese sentido, Robbins (2012, p.37) define el trabajo en equipo como

“dos o más personas que interactúan en interdependencia unos de otros y se reúnen para lograr objetivos específicos”.

Por su parte, Carías (2008, p.444) lo concibe como un “conjunto de personas generalmente diferentes en cuanto a la formación previa, destrezas, conocimientos quienes se relacionan en forma de colaboración interdependiente con el fin de obtener resultados óptimos”. Dentro de las instituciones educativas, no todos sus miembros tienen el mismo nivel de formación profesional, ni los mismos valores, sin embargo, cuando trabajan unidos en busca de un mismo fin se dice que realizan un trabajo en equipo.

Se infiere que el interés del directivo por el trabajo en equipo, se basa en el desarrollo en los docentes de la capacidad de colaboración, cooperación con los demás, logrando coordinar los esfuerzos de una red de personas cuya capacidad de trabajar en conjunto, permite llegar al logro de un objetivo común.

- El control, como función básica, posibilita indicar no sólo a cuantas personas realizarán cada actividad, sino si se desenvuelven según los estándares de desempeño previamente establecidos para ello, permitiendo reestructurarla en caso de no llenar las expectativas. Parafraseando a Rincón & Núñez (2008) el control es una función mediante la cual el producto de una actividad se compara con los estándares establecidos.

Como proceso, el control permite al directivo escolar evaluar y corregir el desempeño de las acciones del personal para asegurarse que los planes de la institución se estén llevando en la forma prevista. En las instituciones educativas, señalan las autoras mencionadas, es imprescindible controlar las siguientes áreas: propósito, estructura, relaciones, recompensa-castigo.

Dentro del propósito se debe controlar hasta qué punto las personas entienden su cumplimiento, las metas, así como cuánto colaboran en el logro de los objetivos. Para la estructura, se controla si realmente se hace o no el trabajo programado, el horario de trabajo, la asistencia del personal, los retardos... En cuanto a las relaciones, se considera si se están reconociendo los esfuerzos individuales y de grupo, cuáles conductas deben recompensarse, cuáles sancionar.

### 3.1.3 Valores

Los valores, según Gibson & otros (2009, p.326), son las pautas, creencias que una persona usa cuando es confrontada con una situación en la cual se debe realizar una elección, siendo adquiridos tempranamente en la vida, por cuanto forman una parte básica de los pensamientos del individuo, ocupando un lugar esencial en el proceso de toma de decisión, e incluyen sus responsabilidades económicas-legales, así como las éticas. Además, están ligados a las actitudes, por cuanto un valor sirve como medio para la optimización de su desempeño gerencial, mejorar personal y profesionalmente.

En concordancia con lo anterior, Gómez & Pin (2010, p.163) consideran que los valores guían el comportamiento de los líderes de una institución escolar siendo fundamentales para la dirección, al fomentar la responsabilidad, la solidaridad entre el personal, por cuanto, en opinión de Stoner & Freeman (2008) son deseos en cierto permanentes, siendo al parecer buenos en sí, pero, si no están claros para el directivo, pueden producir conflictos, dilemas o contradicciones en el personal.

De acuerdo con lo anterior, los valores son los principios-guías que orientan y comparten los miembros de una organización, pueden concebirse como creencias las cuales energizan o motivan al cumplimiento de acciones, reflejando las metas reales de la misma, formando la médula de su cultura organizacional.

En ese sentido, se consideran las prioridades existentes dentro de toda institución educativa, siendo definidos por Chiavenato (2010, p.175) como “los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad que definen lo que las personas y las organizaciones son”. Al analizar la definición anterior, se infiere que son un elemento fundamental en las instituciones educativas, pues éstos determinan los patrones de comportamiento de sus miembros.

Desde esa perspectiva, los valores son las acciones deseables del directivo que al ser aceptadas por el personal de una institución educativa, influyen en su comportamiento, orienta sus decisiones, sirviendo como conectores entre sus necesidades y los objetivos de la institución, además de propiciar oportunidades para entender a los docentes, colaborar con ellos en todo momento contribuyendo a la minimización de los conflictos.

En esa línea de pensamiento, Dubrin (2009, p.50) señala que los valores se refieren a “la importancia que una persona concede a algo que sirve como guía para la acción. Los valores también están ligados con las creencias duraderas de que un modo de conducta es mejor que el modo opuesto”.

Se consideran entonces los valores como el núcleo de la actuación del directivo de una institución educativa, por cuanto son significaciones positivas, las cuales se convierten en motivos de elecciones preferenciales por unos modos de actuación frente a otros, lo cual contribuye a disminuir los conflictos pues son compartidos por todos sus miembros, determinando cierta homogeneidad en la manera de pensar y de actuar.

En síntesis, los valores que ostenta el directivo de una institución escolar, posibilitan el ejercicio de un liderazgo efectivo dentro de la misma, por cuanto demostrará con el ejemplo su disposición para el trabajo, mediante una conducta positiva, donde predomina el compañerismo, la solidaridad y la empatía.

## **3.2 Manejo de conflictos por parte del director**

### **3.2.1 Conflicto**

El conflicto, es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos; como premisa, puede decirse, que los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual la obligación como dirigentes aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren.

Según Chiavenato (2008), el conflicto se define como la oposición entre fuerzas aparente o evidentemente incompatibles. Puede haber un conflicto interno o psicológico entre impulsos instintivos (libidinales y agresivos, por ejemplo) o entre estructuras (yo y ello, por ejemplo). Del mismo modo, destaca el autor citado, que la idea de que todo conflicto psicológico es neurótico no forma parte de la teoría psicoanalítica; los conflictos son neuróticos sólo si una parte es inconsciente y/o son resueltos por el uso de defensas, salvo la sublimación. Asimismo, es visto

como la forma de interacción en que las personas (individual o grupalmente) se perciben a sí mismas como envueltas en una lucha por los recursos o valores sociales escasos.

Según Lorgio & Carpio (2006, p 112), el conflicto puede verse “como una expresión natural y diferente de una sociedad en su lucha por la justicia y su propia auto determinación.” Si se maneja de una forma no violenta es una fuente positiva de inmensa creatividad y progreso. En otras palabras, no es más que un aspecto intrínseco e inevitable del cambio social, porque es una expresión heterogénea de intereses, valores, necesidades al igual que de creencias que dan lugar a nuevas ideas producidas por la presión de ese cambio social. Las situaciones conflictivas, pueden ser vistas como parte inevitable de la vida, para Daft y Marcic (2005, p.137), pueden considerarse un desafío del que se desprenden formas positivas, constructivas y hasta para abordar las desavenencias. Estos choques o disputas, se pueden abordar mediante fórmulas de mediación para llegar a alcanzar puntos de acuerdo.

El conflicto es inherente a la vida de todo individuo y es parte inevitable de la naturaleza humana. Representa el lado contrario de la cooperación. Por su parte Chiavenato (2008, p.521) afirma: El conflicto ocurre cuando una de las partes (sea un individuo o un grupo) trata de alcanzar sus propios objetivos, que están relacionados con los de otra parte la cual interfiere con la que está tratando de alcanzar sus objetivos. De modo que el conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia, es una interferencia, activa o pasiva, más deliberada que tiene el propósito de bloquear el intento de la otra parte por alcanzar sus objetivos.

Generalmente, al hablar de conflicto, esta premisa se percibe como un elemento negativo por las consecuencias que genera el mismo en la organización, por lo que Robbins y Coulter, (2005, p.239), opinan que un conflicto significa un colapso en los mecanismos decisorios normales, en virtud del cual un individuo o grupo experimenta dificultades en la escogencia de una alternativa de acción. Es entonces, cuando, conceptualizan que el manejo del conflicto “son las acciones que hacen frente a evitar conflictos entre personas o grupos”. De la misma forma, Hellriegel y Slocum (2004, p.148), opinan, que “es el esfuerzo por influir en la persona para evitar enfrentamientos o interacciones de grupos que dificulta la consecución de metas organizacionales”.

Estos autores destacan que una de las maneras para identificar conflictos comunes están: la insatisfacción de necesidades personales, el poder se encuentra distribuido en forma equitativa, la comunicación es ineficaz e inexistente, los valores o prioridades difieren, existen diferencias en la manera de percibir una situación, los enfoques para la enseñanza o las personalidades difieren.

Al respecto, Castillo (2005,p.67), considera que la naturaleza de los conflictos radica en la fuerza motivacional. Se dice que una persona que tiene dos o más esquemas motivacionales intensos que no pueden ser satisfechos al mismo tiempo, tiene un conflicto, por lo tanto el conflicto es “una situación de elección o de decisión en lo cual las necesidades, objetivos o métodos para lograrlos son incompatibles”. Dentro de este contexto, es necesario destacar la necesidad de entender que las situaciones de conflicto que se tejen entre los sujetos de la acción social, deben convertirse en experiencias de aprendizaje para el conjunto de la comunidad educativa, lo cual incidirá en la transformación institucional.

Por ello, es indispensable que el líder educativo este muy atento del clima que predomina en la institución, a fin de optimizar las buenas interacciones entre el personal, del trato con los representantes, y especialmente con el alumnado. En tal sentido, el gerente debe propiciar las condiciones necesarias para que fluyan las buenas relaciones interpersonales en la organización, generando soluciones equilibradas para los implicados en una disputa, ya que una actitud negativa podría acarrear consecuencias negativas irreparables tanto para la institución como en el desempeño del personal.

De tal modo, el comportamiento de los miembros de una organización es causado parcialmente por el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciben, también por sus informaciones, percepciones valores y capacidades. La reacción de una persona ante cualquier situación está en función de la percepción que tiene de ésta, por consiguiente, si la realidad influye sobre la percepción, es ella la que determina el tipo de comportamiento que el conglomerado de una organización adoptara.

### 3.2.2 Niveles de los conflictos

Según Shermerhorn & otros (2010, p.395), cada vez que se presentan desacuerdos en una situación social sobre asuntos importantes o antagonismos creadores de fricciones entre los individuos o grupos, ocurre el conflicto, dependiendo de la situación generada por el mismo. Si se consideran como fenómenos sociales categorizado negativos, pero con potencialidades positivas, pueden servir incluso para fortalecer las relaciones en las escuelas, permitiendo explorar la vida ulterior del personal lo cual ayuda a la focalización de los problemas.

Es posible que en las instituciones educativas se puedan originar desacuerdos sobre diferentes aspectos por objetivos trazados, por estrategias empleadas, diferencias de opiniones, entre otras, por lo cual el directivo debe afrontarlos en la manera en que esté capacitado y formado para aplicar las posibles técnicas de solución.

Todo conflicto se manifiesta por las aptitudes de las personas, si bien contra sí mismo o hacia los demás, pues la interacción constante en el desarrollo de los seres humanos está a expensas de cualquier situación conflictiva, dejando muchas veces aprendizajes valiosos para afrontar la vida. A menudo los conflictos dentro de las organizaciones pueden presentarse de individuos a individuos (individuales), entre los miembros (interpersonales), entre los miembros y la organización (intergrupales).

De acuerdo con Dubrín (2008, p.136) en las instituciones educativas los diferentes niveles de conflictos se producen por las diversas personalidades de los miembros de las instituciones, la forma cómo actúan y se desempeñan. Por esa razón, el directivo debe tener cuidado con la filosofía personal de los docentes, así como dar a conocer las normas de sus escuelas, evitando con ello la formación de situaciones conflictivas, las cuales pueden ocasionar un deterioro del ambiente organizacional, en perjuicio del proceso educativo.

En ese sentido, Chiavenato (2010, p.526), indica que los diferentes niveles de conflictos se presentan por la diversidad de intereses de los individuos y por el ejercicio inadecuado del poder dentro de la institución. Por ello, integrar o equilibrar intereses dentro de ella no es una tarea fácil por las posiciones asumidas por cada docente; sobre todo, si tiene roles definidos, donde es poco probable la concesión de éstos por encima de quienes están aspirando.

Las diferencias dentro de una organización escolar, causan conflictos según el tamaño del grupo, el grado de especialización de las tareas asignadas a los docentes, la compatibilidad de ellos y metas, estilos de liderazgo del directivo, entre otros aspectos que contribuyen a generarlos en forma individual, interpersonal o intergrupala.

#### ➤ Conflictos individuales

Este nivel se suscita comúnmente por la percepción real o percibida que surge de metas o expectativas incompatibles, autores como Shenmerhorn y otros (2010, p.198), los clasifican en: acercamiento-acercamiento, evitación-evitación, acercamiento-evitación.

- Los conflictos de acercamiento-acercamiento ocurren cuando una persona debe elegir entre dos alternativas de interés para ella.

- El conflicto de evitación-evitación ocurre cuando la elección se presenta entre dos alternativas.

- El conflicto acercamiento-evitación se presenta cuando la persona debe tomar decisiones que puedan tener consecuencias negativas o positivas.

Estas posiciones evidencian un conflicto de interés entre la misma persona y su resolución para el individuo está guiada por una toma de decisiones adecuadas. Sin embargo, tomar decisiones acertadas no resulta fácil para los docentes, ante tal disyuntiva se les presenta un conflicto, el cual reflejará dentro de la institución con su comportamiento, que de un modo u otro afectará a la misma, con más contundencia si no tienen seguridad para asumir los resultados.

Desde esa perspectiva, Madrigal (2008) señala que los conflictos individuales, la subjetividad y las percepciones son causantes de frustraciones (agresividad), cuyos comportamientos afectan directamente a la organización. En contraposición, Whetten & Cameron (2010, p.57) plantean que las diferencias personales en los conflictos individuales son

el origen del mismo, debido a que los individuos aportan diferentes antecedentes a sus funciones en las organizaciones, plantea además que:

Sus valores y necesidades han sido moldeados por diferentes procesos de socialización, según sus tradiciones culturales y familiares, nivel colectivo, experiencia. Como resultado sus interpretaciones de los eventos y sus expectativas acerca de las relaciones con los demás en la organización variarán de manera considerable, los conflictos que radican en necesidades y valores personales incompatibles son algunos de los más difíciles.

En efecto, uno de los elementos más evidentes en la presencia de los conflictos individuales son las percepciones de las personas y su experiencia, tanto personal como laboral, dependiendo de la positividad de los mismos, pero si son muy analizados, producen confrontación casi inmediata producto de la resistencia a la aceptación de la posición del otro.

Con referencia a los conflictos individuales, Bounds & Woods (2008, p.68) refieren que las diferencias individuales son desigualdades en la forma en la cual la gente espera que los demás se comporten o interactúen, los docentes con un tipo de personalidad, pueden no llevarse bien con otros tipos de personalidades, si un docente con una personalidad insegura considera que un compañero extrovertido es una amenaza, asumirá una posición hostil y convertirse en agresiva.

#### ➤ Conflictos interpersonales

Estos conflictos se ubican en el campo de las relaciones interpersonales, se presentan según Shermerhorn & otros (2010), cuando dos o más individuos se enfrentan y se da cuando debaten de manera agresiva, presentándose el desacuerdo, desembocando en conflictos con consecuencias impredecibles.

Los conflictos interpersonales surgen debido a intereses u objetivos antagónicos. Se trata de conflictos interactivos que involucran a dos o más personas. Al respecto, Ovejero (2010, p.14), señala: “los conflictos interpersonales son los que enfrentan a individuos”, los cuales están basados en las estructuras sociales, las relaciones interpersonales que se establecen pueden ser agrietadas por situaciones de uno de los individuos que pueden repercutir en el otro.

Chiavenato (2010, p.501) explica que el conflicto interpersonal se ve influenciado por las emociones de las personas, que tienen en juego diferentes intereses y objetivos. Igualmente, Robbins (2012, p.423) considera que se produce entre dos personas y representa un serio problema porque afectan profundamente sus emociones, éstas nacen de diversas fuentes como: choques de personalidad, escalas opuestas de valores, percepciones, puntos de vista contrarios.

Organizacionalmente, los conflictos interpersonales pueden ser más complicados de lo que parecen porque están implícitos sentimientos y emociones de los participantes involucrados, pudiendo surgir de varias fuentes: cambios organizacionales, oposiciones de y entre personalidades, diferencias en los valores, intimidación de estatus o por apreciaciones y puntos de vista contradictorios, prejuicios, poder, comunicación, liderazgo, competencias, rivalidad por oportunidades de ascenso, entre otros.

Para Loverdos (2010, p.100), dentro de este tipo de conflictos se puede distinguir, una lucha entre varias personas o individuos y un grupo o grupos, es decir, hay divergencias entre los miembros del grupo en una institución, provocando una situación que suele ser inevitable por los choques de personalidad, estereotipos, desacuerdos en métodos y procedimientos, siendo algunos problemas comunes, los cuales de alguna manera dificultan las actividades tanto internas como externas a la institución.

#### ➤ Conflictos intergrupales

Los conflictos intergrupales se refieren a la oposición, desacuerdos y disputas entre grupos o equipos. Pueden basarse en la diversidad de la fuerza de trabajo relacionada con aspectos de raza, sexo, origen étnico y religioso. Actualmente, son propios de las grandes organizaciones, pues el choque de intereses, la falta de una comunicación abierta e interactiva, así como la práctica de competencias laborales desmedidas generan situaciones de pugna entre los grupos de personas, donde subyacen posturas muy cerradas prestando mayor atención a las tareas del equipo que a las relaciones bidireccionales.

De acuerdo con lo anterior pueden definirse como los comportamientos ocurridos entre grupos de la organización escolar cuando los participantes se identifican con un grupo y perciben que otros grupos podrían bloquear la consecución de las metas a las expectativas del suyo.

En ese orden de ideas, Gibson & otros (2009, p.344) explican que el conflicto intergrupal es una característica de los grupos, se relaciona con el rol que viene a ser las pautas conductuales esperadas atribuidas a una posición determinada en una organización, se presenta cuando individuos diferentes definen un rol de acuerdo a diferentes conjuntos de expectativas, haciendo imposible para la persona ocupar el rol que los satisfaga a todos ellos.

Los conflictos entre dos o más grupos de personas también causan problemas dentro de las organizaciones y de los grupos involucrados. En este tipo de conflictos cada grupo pretende disminuir la fuerza del otro, adquirir poder y mejorar su imagen. Definen el conflicto intergrupal cuando dos grupos de diferentes departamentos son vividos como problemas, y se originan por causas semejantes a los conflictos interpersonales. En las instituciones educativas se presentan infinidad de conflictos entre padres-representantes, maestros, estudiantes en fin, una lista interminable de situaciones donde las relaciones interpersonales son el detonante.

En ese sentido, los conflictos en las instituciones educativas suelen ser variados, visibles, acompañados por tensiones sutiles y fuertes, directas e indirectas, muy controladas que desestabilizan el ambiente escolar, como resultado de competencias malsanas, y el protagonismo de algunos actores, perdiendo los objetivos comunes, el trabajo en sinergia, aspectos que perjudican el buen desarrollo del proceso educativo

### **3.2.3 Técnicas para el manejo de conflictos**

En las organizaciones escolares es factible el desarrollo de situaciones conflictivas, por lo cual los directivos deben contar con suficientes competencias para el manejo de la conflictividad, pues estos problemas pueden afectar el desempeño laboral minimizando la acción de los miembros de las instituciones, contradiciendo las responsabilidades, valores y culturas que debe caracterizar a los centros educativos.

Por consiguiente, debe ser capaz de generar los valores que le aseguren no convertirse en una situación conflictiva para la institución, evitando los hechos obstaculizantes de la convivencia, tales como: murmullos, lisonjas reiteradas, pues debe mantener el equilibrio dentro de la institución, mediante un diálogo sincero y la racionalidad.

En ese marco de referencia, Chiavenato (2010, p.526) señala: “la resolución del conflicto es mucho mejor comprendida como una fase del esquema conflicto-operación que como un fin del conflicto o una solución final de éste”. Por tanto, el manejo de conflictos requiere de cuatro opciones principales:

a. Cuando sus efectos son insignificantes o el costo de solucionarlos es mayor que la ganancia no se debe hacer nada.

b. Si no es urgente o el problema está decreciendo se debe controlar la situación.

c. Si la causa es demasiado grande hay que enfrentársele con los efectos.

d. Cuando el problema está creciendo, tiene efectos serios o un plazo de tiempo inminente hay que intentar solucionarlo de inmediato, utilizando para ellos, diferentes técnicas como: negociación, mediación, arbitraje.

### **3.3 Negociación**

La negociación se refiere al manejo adecuado de los conflictos que se presentan en las organizaciones escolares, siendo una actividad continua en grupos definida como un proceso en el cual dos o más partes buscan acuerdos conducentes a una situación donde todos ganen. Su esencia es discutir a fondo un conflicto para alcanzar una solución satisfactoria con la intervención de mediadores, árbitros, conciliadores o consultores externos. En ese sentido, Goleman (2008, p.295) señala:

El manejo de conflicto implica negociar y resolver desacuerdos. Las personas dotadas de esta aptitud: (a) manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles; (b) detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos; (c) alientan el debate y la discusión franca; (d) orquestan soluciones que benefician a todos.

De acuerdo con lo expuesto, el manejo de conflictos se refiere a las negociaciones efectivas, donde los negociadores atacan los problemas y no a las personas, abordan el trato para resolver el conflicto, recurren a la comunicación para dar a conocer las necesidades con exactitud a la otra parte, persiguen adoptar una postura de colaboración en la resolución de la crisis, con el propósito de aumentar al máximo la satisfacción de las dos partes, de esta manera, apoya, instrumenta, controla las decisiones, comprometiéndose por completo con el logro de los objetivos comunes.

En ese sentido, todo conflicto amerita la participación de estrategias de resolución para resolverlos y forman parte del campo de la negociación. Una vez elegidas, tendrán un impacto sustancial en los resultados que se obtengan, cualquiera de ellas puede ser eficaz para el propósito buscado.

Ahora bien, en las instituciones educativas, sus miembros requieren de habilidades para gestionar las estrategias de negociación, para lo cual deben estar abiertas a la información veraz, franca acerca de las preocupaciones, sensibilidad conjunta por las necesidades del otro, requieren además, tener confianza entre sí y una disposición para mantener la flexibilidad de los conflictos presentados en ellas.

La necesidad de considerar la negociación como una vía para el manejo de conflictos en las instituciones educativas, surge de los cambios en las relaciones interpersonales que se presentan periódicamente en las mismas. Por esa razón, para mejorarlas es indispensable el dominio de esta habilidad entre los miembros de éstas para estar en capacidad de diagnosticar el grado y las causas generadoras de los problemas, así, realizar tratos, los cuales permitan conciliar las diferencias existentes entre las partes.

Desde esa perspectiva, Cardona (2009, p.84), define la negociación como “la capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido”. En tal sentido, los convenios constituye una herramienta estratégica o un medio para consolidar las habilidades básicas para el negociador, además abordan los problemas en forma unificada para crear instrumentos claves para la resolución de conflictos, bien sean individuales o grupales, cuyos intereses están en llegar a tratos con

alternativas y criterios beneficiosos en el mantenimiento o restablecimiento de las relaciones interpersonales en la institución.

### **3.4 Mediación**

En las instituciones escolares, ocasionalmente se presentan situaciones de conflictividad, donde las condiciones exigen la presencia de terceros, quienes puedan convertirse en facilitadores, propiciando la comunicación, conservando la neutralidad. Por ello, el directivo debe actuar en función mediadora haciéndolo de manera imparcial con el fin de no perjudicar a las partes. Al respecto, Amado (2010, p.52), definen la mediación como “un proceso de negociación asistida, el cual es dirigido por un tercero neutral, que no tiene autoridad decisiva y busca soluciones de recíproca satisfacción subjetiva”.

De la definición anterior se infiere que la mediación requiere de la neutralidad como condición fundamental para manejar los conflictos, razón por la cual el directivo debe intervenir imparcialmente limitándose a ayudar a las partes a solucionar el problema presentado, sin emitir opiniones o involucrarse en él, pues su participación implica ayudar al cese de la conflictividad.

En ese marco de referencia, Bolman & Deal (2011, p.79), acotan que el mediador debe mantener una actitud equilibrada la cual servirá de sustento a la neutralidad que debe exhibir al momento de intervenir en un conflicto. Ahora, bien, cuando éste es más complejo o se produce a nivel grupal es necesario ejercer su calificación como directivo de la institución.

### **3.5 Clima organizacional**

El clima organizacional es un medio de percepción de los diferentes atributos que caracterizan a una escuela, y está definido como una serie de características que influyen en el comportamiento de los individuos que laboran en una organización, que a su vez actúa como un condicionante en el logro de sus metas e igualmente de objetivos, tanto individuales como institucionales que se desarrollan en el quehacer cotidiano de la praxis educativa, y que dicha

percepción hace que los estímulos en el personal sean positivos o negativos para interactuar y actuar en el contexto.

Ello revela que son aquellas percepciones sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo referido concretamente a todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales (soportados, por tanto por la cultura de la institución, en los procedimientos establecidos o en la interpretación y uso que de éstos hagan los líderes de los equipos) que influyen positiva o negativamente en el trabajo.

En este mismo orden de ideas Brunet (2004) indica que en una forma general se reflejan en los valores, las actividades, las creencias de los miembros, los cuales por su naturaleza, se transforman, en elementos del clima, en esto recae la importancia para un director educativo, en la capacidad de analizar y diagnosticar el panorama de su organización por tres razones:

1. Evaluar las fuentes del conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales se debe dirigir las intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de la institución para prever los problemas que pueden surgir. De esta manera, el personal pueda conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, lo cual les permitan afrontar y controlar las exigencias propias de los procesos que se realizan continuamente en la misma, los cuales actualmente cambian drásticamente debido a otros factores como: tecnología, calidad y exigencia del sistema, entre otros.

Respecto al mismo punto, el autor antes citado, agrega que a través del conocimiento, el director es capaz de analizar, evaluar el ambiente interno, componentes y factores de la variable. Asimismo, permite evaluar las fuentes del conflicto, de estrés, de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, indicar al igual que sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones, así como seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir en la misma, de manera que se garantice la permanencia de un clima adecuado.

El clima organizacional es clave para que una institución sea exitosa porque condiciona el comportamiento de sus trabajadores, por ello hoy en día las organizaciones, entre ellas las educativas requieren contar con mecanismos de medición de su ambiente laboral, este estudio permite saber cómo las mismas son percibidas por sus trabajadores, al mismo tiempo como estas comparten y comprenden la filosofía de la organización.

Sin duda, la especial importancia del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes; sino que depende de las percepciones que tenga el mismo, de los factores que la conforman. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Se concluye en este capítulo que el director deberá ejercer un liderazgo pedagógico con una clara visión educativa que le permita en todo momento orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes.

Además, debe implementar efectivamente y de manera equilibrada su autoridad, razón por la cual es necesario dotarlo de herramientas que desarrollen su capacidad técnica para la toma de decisiones, delegación de la autoridad y organización de la participación de los diferentes actores escolares desde los roles que desempeñan.

El director como líder pedagógico habrá de contagiar el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica y por supuesto, impulsar a la comunidad educativa para que planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.

El director líder pedagógico convertirá la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permitir que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

Por lo tanto, en este sentido, el estado debe poner en manos de los docentes las propuestas curriculares actualizadas y su implementación requiere que en el centro educativo se unifiquen las prácticas pedagógicas, los modelos de planificación, las metodologías, los recursos y las formas de evaluación que de manera sistemática permitan integrar el esfuerzo del aula, de todo

el equipo docente para lograr coherencia e integración institucional que permita obtener resultados educativos de calidad.

En el sentido anterior, el Director como líder académico, debe asumir los roles de:

- a) Promover entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuado y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes.
- b) Organizar soluciones adecuado al desarrollo de un currículo innovador.
- c) El uso del tiempo, agrupamiento de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos, etc.

Pero además, en ese rol de líder académico, el director deberá sugerir ideas novedosas, comunicar las experiencias exitosas que hayan desarrollado sus colegas u otros centros escolares, con la finalidad de que pueda animar precisamente el deseo de ese proceso de cambio, involucrando a los docentes en esos nuevos proyectos de innovación del currículo con el desarrollo de acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.

Cada uno de esos roles supone un conjunto de tareas que el director escolar debe desarrollar. Estas se matizan con el estilo de dirección de cada uno según sus convicciones, expectativas personales y profesionales, formación que posee, condiciones laborales, las características de las personas que dirige y el contexto del centro educativo.

Con respecto a este capítulo se puede concluir que el liderazgo que debe ejercer el director debe tener las siguientes características:

Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

Para que la escuela tenga éxito, la diferencia la hace el director y el tipo de liderazgo que ejerza, por esto, él tiene que ser un líder: comprometido con la calidad y con la disposición de asumir sus responsabilidades, así mismo, habrá de ser competente y dominar los diferentes tipos de destreza necesarias para tener éxito en los diferentes roles que tendrá que asumir, pero sobre todo, tiene que ser inteligente para que pueda establecer un balance entre todo que ocurre en la organización escolar y principalmente ser un líder diferente, que se atreva, que sea creativo, que tenga visión, que promueva el cambio y la innovación y que crea en el valor de su gente. Sólo un director con estas cualidades puede ser capaz de fortalecer la escuela para que se convierta en una verdadera comunidad de aprendizaje que funcione a tono con las exigencias de la sociedad.

## CONCLUSIONES

Este capítulo se presenta las conclusiones de la presente monografía acerca de cómo el liderazgo del director influye en la construcción de una escuela de calidad y que tipo de liderazgo debe ejercer el director escolar para conseguir una escuela de calidad. El rol del director como líder educativo en la tarea de hacer confluir las acciones de todos los integrantes de la comunidad escolar con la finalidad de alcanzar mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos. Se concibe que el liderazgo se construye en base a las interacciones de los participantes en una organización por lo que se adopta el concepto de liderazgo distribuido o compartido que rompe la dualidad de líder-seguidores para potenciar la idea de un liderazgo ejercido por todos los miembros de una organización.

Desde la perspectiva del cambio educativo para la transformación de la escuela, los planteamientos relacionados con la modalidad directiva, identifican el estilo directivo colaborativo como el más idóneo para transformar a la escuela en una comunidad de aprendizaje, con el ejercicio de un liderazgo distribuido o compartido para incorporar a los diferentes actores que participan en el hecho educativo, en un proceso de interacción que permita potenciar las acciones para mejorar los resultados educativos. El liderazgo del director propiciará la colaboración profesional de los profesores, el diálogo con la comunidad y la creación de un clima escolar que favorezca los aprendizajes al igual que la convivencia armónica de todos los miembros de la comunidad educativa.

A través de las dimensiones de la gestión escolar está transformando la función directiva haciéndola más participativa, social y humanista centrada en la gestión pedagógica, con lo cual se tiene una visión más holística de las debilidades y fortalezas que caracterizan el proceso de aprendizaje-enseñanza en las aulas. Esto permite, fortalecer el apoyo y los vínculos entre equipo directivo y docente (clima laboral adecuado), los cuales crean estrategias para resarcir las limitaciones detectadas en busca de la calidad educativa. En la concreción de los objetivos curriculares porque ha generado procesos y resultados de cambio en los aprendizajes de los educando.

La sociedad actual necesita de la formación de líderes que propicien una integración intelectual, emocional, consoliden su equipo de trabajo en las instituciones educativas y esto les permita transformarlas en eficaces, desterrando el exceso de gestión y fortaleciendo el liderazgo enfocado a fortalecer lo académico. En cada espacio de la estructura organizacional se debe formar un líder integral que pondere los sistemas de información, comunicación, la misión y visión de la organización educativa, lo que permitirá elevar la calidad académica y de gestión. El líder debe tener muy presente su autoconocimiento, ser coherentes entre lo que planea y lo que realiza, practicar la ética, los valores, la responsabilidad, el conocimiento, lo sociocultural y los avances de la tecnología, estos pueden ser factores para que una institución educativa logre el éxito.

Los líderes que deberán formarse, para liderar a esta nueva sociedad deben tener la visión de fortalecer la capacidad intelectual de sus seguidores, de integrarlos y tener en cuenta sus intereses individuales. En este sentido el líder educativo integral debe tener la capacidad de realizar una integración entre las necesidades de las personas, los grupos y las instituciones en función de los objetivos planteados por la organización escolar, en este caso se fortalece el enlace entre diversos interés y necesidades.

## REFERENCIAS

AVOLIO, B.J., & Gardner, W. L. (2005). *Desarrollo de liderazgo auténtico: Llegar a la raíz de las formas positivas de liderazgo. El liderazgo trimestral*, 16 (3), 315-338.

BASS, B. M. (1985). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Aprender a compartir la visión. Dinámica organizacional*, 18 (3), 19-31.

\_\_\_\_\_(2006). *Liderazgo transformacional*. New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.

BASS, B. M., y Avolio, B. J. (2005). *Desarrollo de liderazgo de rango completo: Manual para el Cuestionario de Liderazgo Multifactor* (pp. 43-44). Palo Alto, CA: Jardín de la Mente.

BOLÍVAR, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.

BOLMAN, L.G., & Deal, T. E. (2011). *Liderando con alma: Un viaje de espíritu poco común* (Vol. 381). John Wiley & Sons.

BRYMAN, A., y Cramer, D. (1996). *Análisis de datos cuantitativos con minitab: una guía para los científicos sociales. Prensa de Psicología*.

BRUNET, A., Sweeney, L.B., Sturgill, J.F., Chua, K.F., Greer, P.L., Lin, Y., ... y Hu, L.S.

(2004). Regulación dependiente del estrés de los factores de transcripción FOXO por la desacetilasa SIRT1. *Ciencia*, 303 (5666), 2011-2015.

BUSH, T. (2007). Liderazgo y gestión educativa: teoría, política y práctica. *Revista Sudafricana de Educación*, 27 (3), 391-406.

CALDWELL, B. (2005). Liderar la escuela del futuro. *Trabajo presentado en el Festival del Liderazgo de la Red Internacional para la Transformación de la Educación, realizado en Santiago, Chile.*

CAMERON, K. (2010). La desviación positiva aplicada al liderazgo. *Aedipe: Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*, (4), 12-17.

CARDONA, P., & Rey, C. (2009). El liderazgo centrado en la misión. *Harvard Deusto business review*, 180, 46-56.

CASTILLO, A. (2005). *Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI*. Cuaderno de Investigación en la Educación Número 20, diciembre de 2005.

CARÍAS, A. R. B. (2008). *La ciudad ordenada*. Criteris Editorial.

CHÁVEZ Hernández, N. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. Pensamiento & gestión*, (33), 140-161.

CHIAVENATO, I. (2001). *Administracion - Proceso Administrativo*.

CHIAVENATO, H. (2008). *Gerencia de recursos humanos*.

CHIAVENATO, I. (2010). *Innovación de la administración*.

CONTRERAS, B. (2005). *Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar* (Doctoral dissertation, Tesis para optar el grado de Maestría. Pontifica Universidad Católica del Perú. Lima-Perú).

DAFT, R. L., & Marcic, D. (2005). *Teoría y diseño Organizacional*.(Octava edición) Understanding Management. *Cengage Learning Editores*.

DE VICENTE, P. S. (1994). *Componentes del liderazgo escolar. Enseñanza reflexiva para centros educativos*, 51-86.

DEL SOLAR, M. A. (2002) *Implantación del modelo EFQM de liderazgo en la administración parlamentaria*.

DESSLER, G. (2008) *A framework for human resource management*. Pearson Education India.

DUBRIN, A. J. (2009). *The Complete Ideal's Guides: Leadership*.

ELIZONDO, A. (2001). *La nueva escuela I. dirección, liderazgo y gestión escolar. Maestros y enseñanza*. México. Ed. Paidós.

ENEBRAL, F. (2004). *Formación continua de los directivos*.

\_\_\_\_\_ (2004). *Aprendizaje mixto para el desarrollo de directivos. Gestion del conocimiento*.

\_\_\_\_\_ (2004). *Entrenamiento para mayor eficacia y calidad de vida del directivo. Capital Humano*, 179, 20-22.

FANDOS Garrido, M. (2009). *Estrategias de aprendizaje ante las nuevas posibilidades educativas de las TIC*.

GABARRO, J. J. (1987). *La dinámica de hacerse cargo*. Harvard Business Press.

GARCÍA, F. (1997), *Organización Escolar Y Gestión de Centros Educativos*. Málaga. Ed. Aljibe. Pp. 57- 65.

GIBSON, J. (2001). *Cualidades de un docente excelente*. LA SALUD, 51.

GOLEMAN, D.(2008). *La inteligencia social y la biología del liderazgo*. *Harvard Business Review*, 86(9), 86-95.

\_\_\_\_\_ (2008). *Emociones destructivas: un diálogo científico con el Dalai Lama*. Gallito

GREENFIELD, P. M. (1985). *El niño y los medios de comunicación: los efectos de la televisión, video-juegos y ordenadores* (Vol. 16). Ediciones Morata.

GRINBERG, J. (2003). *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. El papel del docente*.

HELLRIEGEL, D. (2004). *Comportamiento organizacional* (No. 65.013). International Thomson Editores;.

HERSEY, P., & Blanchard, K. (1982). LEAD. Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder. *España: Centro de Estudios del Liderazgo. Consultores Españoles, SA*.

IVANCEVICH, J. K., & Matteson, R. M.(2006). *Comportamiento Organizacional*. Editorial McGraw–Hill. México.

- LEÓN, O., Burch, S., & Tamayo, E. (2005). *Comunicación en movimiento*. Quito.
- LEITHWOOD, K., & Duke, D. (1994). *La búsqueda de un siglo para comprender el liderazgo escolar*. Manual de investigación sobre la administración de la educación , 2 , 45-72.
- LOERA, A. (2003). *Planeación estratégica y política educativa, Documento de trabajo*. México: SEP.
- LORGIO, A., & del Carpio, G. (2006). *Antropología, liderazgo y cultura organizacional*. Universidad Nacional Federico Villarreal. Facultad de Humanidades
- LOVERDOS, C. K., y Syropoulos, A. (2010). *Pasos en scala: una introducción a la programación funcional de objetos*. Prensa de la Universidad de Cambridge.
- LORENZO Delgado, M. (2004). *La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*.
- MADRIGAL, B. E., & Novelo, S.(2008) *El hostigamiento laboral, una forma simbólica de violentar el liderazgo femenino. Liderazgo y equidad Una perspectiva de género*, 137.
- MEDINA, M. (2008). *Calidad y Gestión Educativa*. La tarea Revista de educación y Cultura de la sección 47 del SNTE. Gestión Educativa. Número 18. Octubre noviembre 2008.

MINTZBERG, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ed. Ariel. pp.

425

MOSLEY, DCM, Pietri, LC, y Paul, H. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, el*

*desarrollo de equipos de trabajo y su motivación* (No. 658.3128 M912s). México, MX:

Aprendizaje Thomson.

MUÑOZ, C. (2008). *Niveles De Concreción Del currículum (La estructuración por niveles, es*

*coherente con la consideración de un currículum abierto)*

MURILLO, P. (1999). *El aprendizaje del profesorado y los procesos de cambio*. Mergablum..

*Sevilla.*

MURILLO, S. (2008). *Producción de pobreza y construcción de subjetividad*. Cimedamore

Alberto D. y Cattani Antonio David–Coordinadores-, *Producción de pobreza y*

*desigualdad en América Latina*, Bogotá: Siglo del Hombre Editores, Bogotá, CLACSO,

Buenos Aires, Argentina.

ORNELAS, C. (2008). *Política, poder y pupitres Crítica al nuevo federalismo*

*educativo*. *Innovación Educativa*, 8(45).

- OVEJERO, A. (2010). *Psicología Social: Algunas claves para entender la conducta humana*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- OWENS R. (1998) *La escuela como organización*. Ed. Santillana. México.
- PASCUAL, R. Immegart, G. (1996). *Formación y Desarrollo de directores y líderes. Dirección participativa y Evaluación de Centros*. Bilbao. Ed. Mensajeros.
- PASQUALI, C., Acedo de Bueno, M. D. L., & Ochoa, B. (2011). *Propuesta para una estrategia didáctica en educación ambiental: la observación de aves*. *Educere*, 15(52).
- PESQUEIRA, N. (2011). *Formación de la Identidad directiva*. XI Congreso Nacional de Investigación Educativa
- PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD (2010). *En modelo de gestión educativa estratégica*. Segunda edición 2010 Módulo I.
- PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD (2010). *En Estándares de Gestión para la Educación Básica*. Módulo III.
- PONT, B., Nusche, D., y Moorman, H. (2008). *Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar efectivo*. *Mejorar el liderazgo escolar*, 1.

\_\_\_\_\_ (2008) *Distribución del liderazgo escolar. En Mejorar el liderazgo escolar. Cap., Vol.*

*1: Política y Práctica.* OCDE: Paris. pp 75- 108.

POZNER, P. (1997). *La gestión escolar. En: El directivo como gestor de aprendizajes*

*escolares.* Ed. AIQUE, Buenos Aires. pp. 69-91

POZNER, P. P. (2000). *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares.* Aique Grupo

Editor,.

\_\_\_\_\_ (2000). *Desafíos de la educación. Pozner P. Competencias para la profesionalización*

*de la gestión educativa. IIPE-UNESCO. Sede regional Buenos Aires. ANEP, 1-40.*

RIVERA, A. (2006). "*Retos para la construcción de la identidad profesional de los directores*

*escolares*", en Rivera, A. y Rivera, L., "Organización, gestión y dirección de instituciones educativas", Más textos-UPN, México, pp. 185-196.

ROBBINS, S., & De Cenzo, D. (2008). *Supervisión* .(ML González, trad).

ROBBINS, SP, De Cenzo, DA, y Coulter, MK (2008). *Fundamentos de la gestión: conceptos y*

*aplicaciones esenciales* . Upper Saddle River, Nueva Jersey: Pearson Prentice Hall.

ROBBINS, SP, & Jueces, T. (2012). *Fundamentos del comportamiento organizacional.*

ROBBINS, S. (2005). P., y Coulter, M. (2005). *Gestión* , 8 .

ROBINSON, VM, Lloyd, CA, y Rowe, KJ (2008). *El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. Administración educativa trimestralmente* , 44 (5), 635-674.

SACRISTÁN, G. (1988), “*El currículum: una reflexión sobre la práctica*”. Madrid. Ed. Morata.

SANTOS (2000), Santos. M. (2000) “*La escuela que aprende*”. Madrid. Ed. Morata. Pp. 47- 60.

Senge, P. (2002). *Escuelas que aprenden*. Nannetti, Bogotá: Norma.

SEP. (2000). Primer curso nacional para directivos de educación primaria. Guía de estudio.

SEP. (2001) *¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica*. Subsecretaría de Planeación y Coordinación, Dirección 165 General de Evaluación, Reporte Final, México.

SEP. (2004). *Política Nacional para la Formación y el Desarrollo Profesional de los Maestros de Educación Básica* (Documento Rector) México.

SEP. (2006). *Plan Estratégico de Transformación Escolar. Documentos para fortalecer la gestión escolar*. México: seb-dgdgie-pec.

SEP. (2012) *Manual de organización de las escuelas de educación primaria*.

SEP (2015) *Concurso de oposición para la promoción a cargo con funciones de Dirección*.

STONER, J. (1995) *Administración*. La Habana, Ed. ENPES. pp. 781- 790.

STONER, JAF, Freeman, RE, y Gilbert, DR (1996). *Administración* . Pearson educación.

UNESCO. (2000) *Educación para todos: Cumplir nuestros compromisos comunes, texto aprobado por el Foro Mundial sobre la Educación, Dakar, Senegal. 26-28 de abril de 2000*.

UNESCO (2005). *Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo: El imperativo de la calidad*.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. (2002). "Línea de Gestión Educativa".

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. (2003). *“Dimensiones de la gestión educativa”*. Equipo de diseño del diplomado Gestión Educativa para Directivos de la educación básica.

VALBUENA, R. (2010). *Propuesta de Mejora de la Gestión Escolar mediante un Liderazgo Eficaz de los Directores de Educación Secundaria, a través de un proceso de profesionalización. IV Encuentro iberoamericano de colectivos escolares y redes de maestros/as que hacen investigación desde la escuela*. Cd. de Córdoba, Argentina.

VILLAREAL, E. (2005). *La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas*. Revista Iberoamericana de Educación. Diciembre 12 del 2005. Número 37/2.

WEINDLING, D. y Dimmock, C. (2006). *Sentado en el "asiento caliente": nuevos directores en el Reino Unido*. *Journal of Educational Administration* , 44 (4), 326 - 340.