



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO**

Licenciatura en Administración Educativa

TESINA

Modalidad: Trayectoria formativa

**UN ANÁLISIS DESDE LA ETNOGRAFÍA EDUCATIVA: EL LIDERAZGO
DIRECTIVO Y LOS DOCENTES EN LA ESCUELA PRIMARIA**

PRESENTA:

KARINA NAVARRO MORALES

ASESOR:

PROF. GORGONIO SEGOVIA FEBRONIO

A KATHERINE

Todo principio tiene un fin; y para llegar a él, se requiere de decisiones firmes, y el esfuerzo constante; sin embargo el proceso es lo que más se disfruta para llegar al éxito.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi casa de estudios, la Universidad Pedagógica Nacional por la formación académica y aprendizajes a lo largo de mi estancia.

A la biblioteca “Fray Pedro Gante” por el espacio, para mi inspiración y elaboración de mi tesina.

A mi asesor el Profesor Gorgonio Segovia Febronio por la dedicación, motivación y retroalimentación de mi aprendizaje.

A mis padres Matilde Morales y Mauricio Navarro, por el apoyo incondicional y mi formación del caminar en esta vida.

A mis abuelos paternos Catalina Hernández y Mauricio Navarro por sus enseñanzas.

A mi esposo Antonio Luciano, por el apoyo y permitir la continuidad de mis objetivos profesionales.

A mi hija Katherine Luciano.

A la escuela primaria Emiliano Zapata por mi estancia.

Y aquel maestro, amigo, compañero que aportó enseñanzas a mi crecimiento personal y profesional.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 06 |
| Capítulo 1. El porqué del liderazgo en la escuela primaria | 11 |
| 1.1 Planteamiento del problema..... | 11 |
| 1.2 Justificación..... | 12 |
| 1.3 Objetivos..... | 13 |
| 1.4 Metodología..... | 14 |
| Capítulo 2. El liderazgo: elemento clave en la práctica del director escolar | 17 |
| 2.1 Liderazgo..... | 17 |
| 2.1.1 El líder..... | 19 |
| 2.1.2 Los seguidores..... | 21 |
| 2.1.3 Estilos de liderazgo..... | 22 |
| 2.2 Dirección..... | 27 |
| 2.2.1 Dirección escolar..... | 30 |
| 2.3 La importancia del liderazgo en dirección escolar..... | 34 |
| Capítulo 3. La importancia del liderazgo en la escuela primaria | 36 |
| 3.1 La escuela primaria..... | 36 |
| 3.2 Jerarquización de la autoridad educativa..... | 40 |
| 3.3 El director escolar..... | 46 |
| 3.3.1 El director del plantel de la escuela primaria..... | 50 |
| 3.3.2 Elementos del liderazgo del director en la escuela primaria..... | 59 |
| 3.4 Los docentes..... | 63 |

| | |
|--|-----|
| Capítulo 4. Caracterización de la escuela primaria “Emiliano Zapata” | 66 |
| 4.1 Contextualización de la comunidad de Santo Tomás..... | 66 |
| 4.2 La escuela primaria Emiliano Zapata..... | 71 |
| 4.2.1 La comunidad educativa..... | 73 |
| 4.2.2 El Directivo y Docentes..... | 74 |
| 4.3 El estilo del liderazgo del director escolar..... | 79 |
| 4.4 El liderazgo del director y su influencia..... | 82 |
| 4.5 La mejora del liderazgo en la escuela primaria Emiliano Zapata..... | 91 |
| | |
| Conclusiones | 95 |
| Referencias Bibliográficas | 98 |
| Anexos | 105 |
| 1. Ruta de Mejora de la escuela primaria “Emiliano Zapata” | 105 |
| 2. Cuestionario aplicado a directivo y docentes de la escuela primaria “Emiliano Zapata”..... | 109 |

INTRODUCCIÓN

Un nuevo ciclo en una institución educativa, permite innovar el estilo de gestión, que determina el éxito escolar; no olvidando las costumbres, tradiciones y el contexto, son factores que influyen, en conjunto con los actores para el particular estilo de la institución. El principal actor quien da pie al diseño, implementación, seguimiento del estilo de gestión: es el director escolar; responsable de la institución educativa, quien juega un papel importante. Debido a que, la autonomía de gestión de las escuelas, debe fortalecer las capacidades de gestión, en el contexto de su entorno para una mayor concentración de resultados educativos, han hecho que sea esencial la función de los líderes; por esta razón, quien debe tener la virtud de liderazgo: es el director escolar.

Esta investigación, se enfoca en el estilo de liderazgo del directivo escolar, y surge de mi estancia en una institución de educación básica, porqué, durante mi formación profesional como Administradora Educativa, se requiere de la intervención en una institución, en la cual se vive la experiencia de aprendizajes, destrezas y habilidades. Al iniciar mis prácticas profesionales y durante mi estancia en la escuela primaria “Emiliano Zapata”, principalmente en el área de dirección; emerge el interés de observar y analizar, el liderazgo como elemento importante en la influencia de los docentes, ya que, el liderazgo permite influir significativamente en las acciones y actitudes que el personal a su cargo efectúe.

Por tanto, el papel del director como líder es vital, puesto que en virtud de su liderazgo cuenta con las condiciones de participación para resolver los retos escolares. De manera que, todos los actores: padres de familia, alumnos y docentes deben involucrarse, pero principalmente el equipo docente, debe trabajar hacia una visión en común.

Entonces se requiere de líderes capaces de crear condiciones adecuadas al trabajo que le permita a la comunidad educativa dirigirse hacia el logro de los propósitos. Es importante que todos tengan en mente los mismos objetivos y una buena motivación

que les permita alcanzar las metas. Conocer el estilo o los estilos de liderazgo que el director de educación primaria ejerce, es fundamental para identificar la influencia que el directivo tenga hacia su equipo docente; que de acuerdo al estilo de liderazgo, le permitirá influir en las acciones, actitudes y tareas, que en conjunto se encaminan hacia la visión en común. Este texto expone, el resultado derivado de mi estancia y la experiencia en la escuela primaria Emiliano Zapata; y el liderazgo del directivo y los docentes.

Lo anterior abordado en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se presenta el inicio de esta investigación, el porqué del liderazgo en la escuela primaria; el liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa y se delega al director escolar, dado que las reformas educativas buscan, elevar la calidad de la educación, y debido a que, dirección y el liderazgo son un proceso necesario en las dinámicas de cambio y mejora. 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. Derivado de la experiencia en la escuela primaria Emiliano Zapata, centrado en el área de dirección en esta institución, se expone el planteamiento del problema, justificación y objetivos.

El director en un centro educativo de nivel primaria, determina la gestión, así el liderazgo influye como elemento clave capaz de conducir los procesos, determinar objetivos y construir un equipo de trabajo docente, para lograr la participación activa y lograr cumplir los objetivos en común.

La metodología que se utilizó: un análisis etnográfico, se describe la definición de esta metodología, las técnicas de recolección de datos, de esta investigación cualitativa. Por lo tanto, describe y narra el estilo de liderazgo del directivo de la escuela primaria, la influencia que tiene hacia los docentes, derivado de las limitantes que presenta y las debilidades, buscando mejorar para lograr el éxito escolar.

En el segundo capítulo, se expone las definiciones de liderazgo por distintos autores; las cualidades, habilidades y funciones de un líder; la definición de los seguidores y

estilo de seguidores que pueda tener a su mando el líder. Los estilos de liderazgo que se ponen en práctica por medio del directivo escolar, que influyen a los seguidores en las tareas, actividades, actitudes, compromiso, participación, innovar el cambio o rezagarse.

Así mismo, se hace mención de la definición de dirección y dirección escolar; retomando la importancia que tiene el liderazgo en la dirección escolar, ya que el liderazgo desempeña un papel esencial en las reformas educativas, dado que, la globalización económica y cultural está ejerciendo mayor presión para modificar los sistemas educativos para poder lograr los objetivos.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo que se ejecute en la dirección escolar, hacia sus docentes es importante, ya que la dirección escolar, se concibe una organización participativa, formada por pequeños grupos de apoyo; y la función que tiene depende de cuatro pasos: control, planificación, organización y toma de decisiones. Aunque el principal actor de realizar es el directivo, requiere del apoyo del equipo docente.

En el tercer capítulo, se aborda la importancia del liderazgo en la escuela primaria. La educación básica es esencial para todos los educandos desde los 3 años hasta los 15 años, es obligatoria, porque en los tres niveles que la conforman se dan los cimientos de aprendizajes, conocimientos, saberes, y valores para toda la vida; para un desarrollo personal y profesional. Los tres niveles: preescolar, primaria y secundaria, son en los que se divide.

Principalmente, el nivel de educación primaria, que se caracteriza por la división de 6 grados, se brinda el servicio a niñas y niños de 6 y 12 años de edad, en distintas modalidades; el objetivo es “estimular el desarrollo intelectual, emocional y motriz del niño y de la niña; promover el reconocimiento, la valoración de la diversidad y el diálogo intercultural” (SEIEM, 2019).

De acuerdo, a la jerarquización de las autoridades educativas, que desde la descentralización educativa se originó, y la responsabilidad que se le otorgó a la entidad federativa: Estado de México, brindar el servicio de educación, se delegó a

distintas instancias, con el objetivo de brindar educación. Como: la Secretaría de Educación Pública del Estado de México, Subsecretaría de Educación Básica y Normal, Dirección General de Educación Básica, entre otras que se exponen en este apartado.

Después de cada una de las autoridades educativas, se encuentra al final: el directivo; responsable del centro educativo a su cargo, quien lleva a cabo funciones administrativas, de gestión, conoce su contexto, equipo de trabajo y debe ser un líder, por lo cual se exponen seis elementos claves del liderazgo en la escuela primaria, para que el ejercicio de dirección sea favorable y obtenga un ambiente y equipo de trabajo para lograr cumplir los propósitos.

Por consiguiente, los docentes quienes también forman parte de la autoridad educativa, y tienen la responsabilidad y tarea importante, se hace referencia de los desafíos y tareas que se enfrentan en su labor para mejorar la calidad de su centro educativo.

En el cuarto capítulo, se presenta la contextualización de la comunidad en donde se localiza la escuela primaria Emiliano Zapata, así mismo, la caracterización de la misma, en donde se realizó el análisis etnográfico. Se describe la comunidad educativa que forma parte de esta escuela, el directivo y docentes específicamente; también el estilo de liderazgo que ejerce el director. Asimismo, se presenta un análisis de la intervención derivado de la observación, y de cuestionarios hacia la muestra aplicada, dando pie a una propuesta de mejora en el liderazgo.

Se propone la mejora del liderazgo en la escuela primaria, de acuerdo a lo determinante del diagnóstico elaborado, como resultado de las deficiencias que se tienen del liderazgo del directivo, y para contribuir una influencia significativa se propone la aplicación de dos categorías de liderazgo efectivo, que los autores Leithwood y Riehl, identifican en sus estudios de prácticas comunes que componen un núcleo para el liderazgo exitoso.

Para concluir, se reflexiona acerca del papel que tiene el directivo dentro de la escuela primaria, como líder para lograr los cambios que se derivan de las reformas educativas, y lo determinante que es el empleo de un liderazgo, independientemente del estilo que ejerza, debe influir de manera positiva y significativa para el éxito escolar.

Capítulo 1. El porqué del liderazgo en la escuela primaria

El liderazgo desempeña un papel un papel fundamental en los cambios actuales que afectan en las reformas educativas, dado que las reformas educativas buscan, elevar la calidad de la educación y procuran un sistema educativo capaz de competir con otros similares. Teniendo en cuenta que, dirección y el liderazgo, son un proceso necesario en las dinámicas de cambio y mejora; y a la importancia del liderazgo en el 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.

1. 1 Planteamiento del problema

Cada centro educativo tiene un estilo de gestión, que determina la comunidad educativa de acuerdo a su organización y directivo, quien es el principal actor responsable de dirigir a la comunidad educativa, para mejorar la calidad de la educación. El directivo debe ser un líder, capaz de conducir los procesos, determinar objetivos y construir un equipo de trabajo docente, por lo tanto, debe ejercer un estilo de liderazgo, que le permita lograr la participación de su equipo docente y cumplir los objetivos y metas.

El liderazgo influye de manera significativa en las acciones y actitudes que el personal a su cargo efectúe. Por tanto, destaca la vinculación de docentes y directivo en las actividades, roles, compromisos y responsabilidades; y la participación de los docentes en los asuntos educativos internos: reconocer y corregir diversos procesos; modificar las condiciones en el aprendizaje; y otras acciones internas, organizativas y de clima social. En consecuencia, es importante que todos tengan en mente los mismos objetivos y una buena motivación que les permita alcanzar las metas.

Se requiere de un liderazgo, en dirección escolar, porque ambos son un proceso de cambio y mejora, entre todos los miembros ejecutar los planes eficientes para cumplir con las metas; mediante la persona que dirige, lo que incide la habilidad de un liderazgo en el director escolar para lograr cambios de mejora en el centro educativo.

Por esta razón, el director debe ser un líder, que guíe y trabaje junto con su equipo de trabajo para la obtención de metas en común. Sin embargo, el estilo de liderazgo del director determinará el estilo de gestión y funcionamiento del centro educativo; y desempeño de su equipo docente, por esto se plantean las siguientes interrogantes, ¿Cuál es el estilo liderazgo en la práctica del director en la escuela primaria?, ¿El liderazgo influye en la participación y trabajo colaborativo del docente?, ¿Cómo influyen los docentes en la práctica de liderazgo del director?

El origen de esta investigación, se deriva de la experiencia vivida, en el espacio que se me brindó para realizar mis prácticas profesionales en la escuela primaria Emiliano Zapata, ubicada en el estado de México. El interés se centró en observar y analizar el liderazgo como elemento importante para alcanzar los objetivos, y desarrollar los trabajos en colaboración con los docentes, que en el centro escolar se desarrollan para mejorar la educación.

1.2 Justificación

En el área de dirección de una institución educativa, se realizan todos los procesos de gestión escolar, además se toman decisiones, comunica, planea, supervisa, orienta y motiva a la comunidad educativa; la responsabilidad de realizar las acciones mencionadas: es el director escolar. La importancia de la figura del director escolar como líder, es un elemento clave que determina el éxito de la escuela,

Un líder es la persona que tiene la habilidad de influir a sus colaboradores, capaz de tomar decisiones asertivas, comunicar, ejecutar los planes, motivar, supervisar y guiar con la finalidad de cumplir las metas establecidas. Es por ello que se requiere de un liderazgo, correspondiente al contexto y comunidad educativa.

Por tanto, el líder determina el estilo de liderazgo, ya que existen distintos estilos de liderazgo; y se enfocan a influir a los colaboradores en las tareas, actividades, actitudes, compromiso, participación, innovar el cambio o rezagarse. Dependiendo de la misión, visión, crecimiento, innovación o limitante; pero sobre todo el interés que tenga por los estudiantes, el desarrollo profesional de los docentes, el currículum y el valor de la educación que el líder tenga.

En una institución educativa de nivel primaria, se requiere de un líder capaz de lograr las metas y que los educandos adquieran los aprendizajes y saberes base para su desarrollo profesional; ya que la educación primaria es uno de los pilares principales de la educación básica, en la cual se adquiere y desarrollan aprendizajes claves para toda la vida.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Analizar y describir cuál es el estilo de liderazgo en la práctica del director en la escuela primaria Emiliano Zapata turno matutino.

1.3.2 Objetivos Específicos

Determinar cómo influye el liderazgo directivo en la participación y trabajo colaborativo docente en la escuela primaria “Emiliano Zapata” turno matutino.

Identificar como influyen los docentes en la práctica de liderazgo del director en la escuela primaria “Emiliano Zapata” turno matutino.

1.4 Metodología

En este apartado expone la metodología de esta investigación, la cual se basó en un estudio cualitativo con énfasis en la etnografía para recabar la información. Como hace mención Martínez (2000):

Esta metodología enfatiza la importancia del contexto, la función y el significado de los actos humanos. Este enfoque estima la importancia de la realidad, tal y como es vivida por el hombre, sus ideas, sentimientos y motivaciones; intenta identificar, analizar, interpretar y comprender la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones (Martínez, 2000, p:8)

Como se menciona en el texto anterior de Martínez, la metodología cualitativa se basa en la importancia de los hechos, del objeto de estudio en su contexto. De igual manera Hernández et al. (2010), menciona “la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos, así como flexibilidad” (Hernández et al, 2010, p: 17)

De acuerdo con los dos autores, la metodología cualitativa se encauza al contexto natural y holístico de fenómenos o experiencias únicas, y con el enfoque etnográfico dentro de esta metodología, aporta información que enriquece en esta investigación.

Para el autor Martínez (2007), “el término de etnografía significa la descripción (*grafe*) del estilo de vida de un grupo de personas habituadas a vivir juntas (*ethnos*)” (Martínez, 2007, p: 29). Otra concepción del término, lo expresa Serrano 2004: “el termino etnografía se refiere al trabajo, el proceso o la forma de investigación que nos permite realizar un estudio descriptivo y un análisis teóricamente orientado a una cultura o de algunos aspectos concretos de una cultura, y, por otra, el resultado final de este trabajo...” (Citado en Álvarez, 2008).

Por lo tanto, utilizar un enfoque etnográfico en el ámbito educativo, permite la descripción del estilo del centro educativo, en el tema central de la investigación: el liderazgo directivo y los docentes en la escuela primaria. Cabe agregar que la etnografía no solo tiene la finalidad de describir, sino varias: la interpretación de los contextos para llegar a su comprensión, la difusión de los hallazgos, y, en último término, la mejora de la realidad educativa.

El enfoque etnográfico, para el ámbito educativo, se caracteriza de algunas características básicas, lo expone Álvarez 2008:

- La participación prolongada en el contexto a estudiar para dar cuenta del punto de vista de “los nativos”.
- La observación participante por parte del investigador como “nativo marginal”.
- La descripción reflexiva con carácter holista.

Estas tres características, se refieren a que el investigador debe convivir con el grupo a estudiar por un tiempo determinado, para comprender las interacciones que se producen entre sus miembros, y así favorecer la recogida de datos.

Las características antes mencionadas, se encuentran estrechamente ligadas a las técnicas e instrumentos, que se utilizaran para la recogida de datos. En esta investigación se empleó:

La observación participante: en esta técnica, se busca que el investigador se involucre en el espacio en donde se desarrollan cotidianamente las personas a observar. Se le nombra investigación participativa porque el investigador se vincula con las personas, compartiendo sus usos, costumbres, estilo y modalidades de vida.

Al participar en las actividades, se debe tomar nota de los acontecimientos y los detalles; para después poder realizar citas de testimonios de las realidades observadas, también se toman en cuenta las siguientes interrogantes: quién, cuándo, donde, qué, cómo, porqué.

Finalmente, para la recolección de datos en esta técnica, el investigador o mejor nombrado etnógrafo; se incluye en las actividades de las personas observadas para la obtención de datos.

El análisis documental: esta técnica apoya a la observación, y consiste en un rastreo de material en formato papel, video, audios, ya sea producido por los miembros de la comunidad a observar o el investigador. Algunos documentos en donde se puede analizar información, lo menciona el autor San Francisco (1992): “cartas, memorias, autobiografías, periódicos, diarios, libros de texto, nota de suicidio, artículos, epitafios, casos, historias de vida, historias médicas, panfletos políticos, publicaciones oficiales, fotografías, películas, listas, registros, directorios, agendas” (Citado en Alvarez,2008)

Otra de las técnicas, que se utilizó, es la entrevista como diálogo: se busca a elementos claves de la comunidad a observar, y se adopta la forma de un diálogo coloquial. La principal ventaja de esta técnica es que estimula el flujo de los datos y ofrece información personal. También se realizaron cuestionarios, que se aplicaron a algunas personas observadas.

De acuerdo con las técnicas que se utilizaron en esta investigación, se logrará la realización del informe etnográfico, enriqueciendo la obtención de información, por la aportación de cada una de las técnicas empleadas en la realización de esta investigación.

Capítulo 2. El liderazgo: elemento clave en la práctica del director escolar.

“Dar el ejemplo no es la principal manera de influir en los demás, es la única manera”

Albert Einstein

Un elemento clave en un grupo de personas que se dirige, es la relación de influencia que existe entre el líder y seguidores; y es el origen de un trabajo en conjunto, que busca lograr cambios y mejorar, en los propósitos que comparten.

Por ello, es importante ser un líder con cualidades, habilidades y actitudes brillantes, para ser ejemplo ante los demás.

2.1 Liderazgo

El liderazgo no es un tema únicamente empresarial, se ha expandido a otros ámbitos como: la educación. La mayoría de los estudios, lo definen, como la acción que requiere de dos actores claves: líder y seguidores, Como lo mencionan Bush y Glover (2008) (Citado en Pont B., Nusche D. & Morman H.) “el liderazgo implica conducir las organizaciones al moldear las actitudes, motivaciones y comportamientos de otras personas”. (Pont B., Nusche D. & Morman H., 2008).

El concepto de liderazgo resalta la influencia, que según Lussier y Achúa (2002) representan el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. Esta relación de influencia entre el líder y los seguidores, significa que los actos y actitudes de los segundos, influye en la persona que está en el puesto de liderazgo. (Lussier & Achúa, 2002. Citado en Castro et al., 2012, p: 252).

Por tanto, la interacción que existe entre el líder y seguidores, influye: en el desempeño, actitudes, motivación, participación proactiva, trabajo en equipo, y una

comunicación asertiva. De manera que, la intención de influir a los seguidores, es para lograr cumplir determinados objetivos en común y resolver conflictos, con la finalidad de aumentar el desempeño de las actividades.

El autor Yukl (2008) (Citado en Pont B., Nusche D. & Morman H.) expresa, “la mayoría de las definiciones de liderazgo reflejan el supuesto de que implica un proceso de influencia social en el que una persona [o grupo] ejerce influencia intencional sobre otras personas [o grupos] para estructurar las actividades y relaciones en un grupo u organización” (Pont B. et al., 2008, p: 18).

Para Chiavenato (2006) liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce en situaciones dirigidas por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo (Chiavenato, 2006)

Entonces, se considera que el liderazgo es un proceso, mediante el cual requiere de elementos como: comunicación, trabajo en equipo, metas y propósitos en común, proactividad, seguidores para delegar las actividades del grupo. Es por ello que el liderazgo tiene la capacidad de influir y ejercer el ejercicio de autoridad. Como lo menciona Dubin (2015):

“El liderazgo es el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones”, se acerca a la explicación lógica del proceso de liderazgo, ya que el líder es quien decide por los demás, y quien ordena qué y cómo se hagan las cosas que caminen hacia la solución de conflictos en común. (Dubin, 2015)(Citado en Romo, 2015)

Como se menciona, anteriormente el ejercicio de autoridad, lo tiene el líder hacia sus seguidores, también es responsable de tomar las decisiones, de que, y como se realicen las cosas, sin embargo, puede tomar en cuenta las opiniones de sus seguidores. Para Gómez (2008) (Citado en Giraldo D. & Naranjo J.), el liderazgo es “conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común” (Giraldo D. & Naranjo J., 2014, p.15).

Por esto, es importante considerar las opiniones de los seguidores, en cómo realizar las cosas, puesto que el líder busca conseguir la participación proactiva para la consecución de los objetivos, por lo que ambas partes pretenden llegar a cambios y resultados reales de los propósitos que comparten.

Cabe agregar la definición de la UNESCO (2000), define el liderazgo 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. (UNESCO IPE, 2000, p: 81).

En resumen, las definiciones expuestas de los autores antes mencionados; el liderazgo es un proceso para la consecución de determinados objetivos, resolución de conflictos, moldear las actitudes, comportamiento, motivaciones; delegar actividades, integrar a los miembros y sus intereses, satisfacer sus necesidades; con la finalidad de lograr los propósitos y mejorar.

Por consiguiente, se requiere de un líder para lograr el proceso de liderazgo.

2.1.1 El líder

El líder es la persona capaz de influir en los demás, para lograr los objetivos, cumplir con la misión y encaminarlos a la visión de crecimiento que se tenga para lograr el éxito. Como lo menciona el autor Romo 2015, “el éxito de un grupo depende en gran medida de quien lo dirija y de sus métodos, es decir, de escoger un jefe (un “líder”)” (Romo, 2015, p: 50).

Así mismo, el líder es considerado la cúspide de la organización y responsable de mediar las relaciones, guiar, coordinar las tareas, motivar, y sobre todo dar el ejemplo a seguir por el cual se siente entusiasmado en la organización.

Gordon (1998) afirma que los líderes no nacen, se hacen y deben conocer métodos eficaces para: resolver problemas; tener habilidad para comunicarse; saber manejar técnicas para enfrentarse a conflictos. (Gordon, citado en Ciscar et al, 1998, p: 112)

Así pues, el líder debe ganarse la confianza y respeto de sus seguidores, con el ejemplo que da hacia ellos, por las cualidades que tiene, dichas deben estar en equilibrio; alguna son: entusiasta, optimista, reconocer a los demás, asumir errores a sí mismo, motivador, tenaz, carismático, enérgico, inteligente, cuidadoso, tener una visión clara, saber escuchar, gestionar el cambio y ser ambicioso.

Tim Brighthouse (1991) propone siete cualidades del líder (Citado en Day et al, 2002, p: 89):

1. Ser entusiasta y optimista (...): los que le siguen necesitan sentir que el líder ha visto el otro lado de la montaña (...), la necesidad de visión.
2. Ser acogedor y estar listo para ser entusiasta
3. Escuchar bien: al escuchar, otorgar a la gente la atención individual
4. Ser reconocido como que utiliza eficazmente el tiempo
5. Aplaudir a los demás y culparse a sí mismo
6. Gestionar el cambio
7. Tener una clara filosofía educativa y ejercer un ejemplo personal.

Por otra parte, las funciones que tiene un líder es la de guiar, coordinar, dirigir, resolver conflictos con métodos eficaces, organizar las actividades, maximizar el tiempo de trabajo productivo, lograr la satisfacción de necesidades en los seguidores, integrar a los miembros, con la finalidad de lograr cumplir los logros.

Lemus (1975) expresa que para ser un líder necesita organizar su trabajo y dedicar suficiente tiempo a cada una de las actividades, no descuidando unos aspectos por atender otros. Asimismo, debe identificar los problemas, clasificarlos y presentarlos ante el grupo de seguidores, haciendo ver la importancia o seriedad de ellos y sugiriendo las soluciones oportunas para que éstas sean consideradas por el personal (Lemus, 1975, p: 62-63).

Dentro de las funciones principales que tiene un líder, también debe tener habilidades. Una de las habilidades que tiene un líder, es el saber comunicarse con sus miembros, como se menciona en el texto de la UNESCO (2000), "El líder,

comunica la visión de futuro compartido de lo que se intenta lograr, articulando una búsqueda conjunta de los integrantes de la organización que no necesariamente comparten el mismo espacio y tiempo institucional, aunque sí los mismos desafíos” (UNESCO IIEP, 2000, p: 81).

Asimismo, otras habilidades del líder son: tomar decisiones asertivas, transmitir seguridad, dominante, persuasivo, controlar, manipular, disuasivo, consensual. Con la finalidad de lograr que los seguidores muestren entusiasmo en su área de trabajo, Lewin (2015), menciona: “el líder es aquel que logra que su equipo trabaje desde el entusiasmo y no desde la carga del deber”. (Lewin L., 2015, p: 73).

Dado que un líder debe ser portado de cualidades, habilidades y funciones brillantes; para sus seguidores, sea el ejemplo; y los incite a desempeñarse mejor en su desarrollo profesional y personal, realizando sus actividades con entusiasmo y motivación. Sin embargo, también depende del estilo de liderazgo, que el líder ejerza en su organización.

2.1.2 Los seguidores

Un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder según Lussier y Achúa (2002). Como lo menciona Kelley (1992), aproximadamente en los últimos cien años, aproximadamente, han adquirido los términos “líder” y “seguidor”. (Kelley, 1992. Citado en Castro et al., 2012, p: 253).

La importancia que tienen los seguidores, es una pieza clave en el logro de los resultados, sin embargo, el estilo del líder influye totalmente en los seguidores; en la disposición, motivación y compromiso que tengan los seguidores para realizar las funciones o tareas encomendadas en el trabajo. Según el autor Kelley (1992), los mejores seguidores toman la iniciativa, asumen su responsabilidad, participan activamente, saben ponerse en marcha y no se limitan (Kelley, 1992. Citado en Castro et al., 2012, p: 254).

Así mismo, el autor Kelley (1992), plantea cinco estilos de seguidores: el conformista, pragmático, ejemplar, pasivo y alineado. El estilo de seguidor conformista asume que

la posición de autoridad del líder les da derecho a exigir obediencia y acomodación, conocen su sitio y no cuestionan el orden social, puntúan alta en la escala de la participación activa y bajo en la del modo de pensar independiente. Los seguidores alineados, se sostienen profundamente infelices en su trabajo, dirigen la hostilidad resultante contra el mismo líder, a la larga provocan el resentimiento del líder y de otros seguidores (Kelley, 1992. Castro et al., 2012, p: 254)

Los seguidores pragmáticos, manipulan a otras personas y a la organización en beneficio propio. Mantienen los conflictos a un mínimo y siempre cuentan con una excusa apropiada, son sensibles a los cambios. Los seguidores pasivos, dejan que su jefe inmediato piense por ellos y no desempeñan sus obligaciones con entusiasmo, desea una supervisión constante cuando lleva a cabo una tarea asignada y jamás se aventura más allá de está. Finalmente, los seguidores ejemplares, los cuales en su relación con el líder ponen todo su talento al servicio de la organización y asumen sus responsabilidades. (Kelley, 1992. Castro et al., 2012, p: 255)

Dado que el liderazgo es la interacción entre el líder y seguidores, el estilo o tipo de liderazgo elegido por el líder, guarda una estrecha relación con la madurez y características de los seguidores.

2.1.3 Estilos de liderazgo

El modo como el líder, resuelve las problemáticas, y la organización peculiar que elija; a menudo se nombra: estilo de liderazgo. El estilo es una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad, como lo menciona Stephen (1994): “los estilos de liderazgo son al mismo tiempo un acto de dominio (la afirmación de la responsabilidad suprema) y una expresión de la integración (el centro de identidad y el propósito común dentro de la institución).” (Stephen J.,1994, p:94).

De manera que, existen distintos estilos de liderazgo, que han surgido a lo largo de las teorías, en el estudio de este. El estilo encarna una definición, de los modos de

interacción social, y dependiendo de los estilos de liderazgo, exigen un mayor o menor grado de apoyo mutuo entre el líder y los seguidores. Es importante señalar, que los estilos no son inmutables; ya que puede haber situaciones en donde cambie por necesidad o voluntariamente.

El estilo de liderazgo humano, interpersonal o carismático: este estilo se caracteriza al líder, por ser: “activo, visible, carismático, accesible, conoce e interactúa con el personal, valora relaciones y sentimientos, consulta opiniones, etc.” (Stephen J. Ball, 1994 Citado en Gorrochotegui, 1997).

Los seguidores en este estilo, tiene la confianza en su líder por el buen trabajo que ha realizado, además que el líder los estimula a considerarse profesionalmente autónomos cuyos problemas o quejas pueden y deben ser resueltos uno a uno con el líder. Asimismo, consulta a los seguidores para recoger opiniones, y de igual manera en las reuniones sondea las opiniones, más que para llegar a decisiones. Es necesario recalcar, que “la infinidad de encuentros individuales y consultas personales entre el líder y seguidores permite el control organizativo mediante la satisfacción de necesidades individuales.” (Stephen J., 1994, p: 101)

Si bien es cierto, la satisfacción de los seguidores, es un punto importante para los estilos de liderazgo pero peculiarmente en este; los seguidores se sienten satisfechos porque se cubre con sus necesidades individuales, aunque alguno o algunos seguidores pueden tener particular influencia sobre el director, y esto es una desventaja, ya que, puede interpretarse como los favoritos del líder o influir con intenciones personales o maliciosas.

Así pues, se caracteriza particularmente, en que el directivo tiene la puerta abierta, siendo este un gesto simbólico, estimula al líder a pensar que están al tanto de las preocupaciones y opiniones de los seguidores. También reposa en la accesibilidad y locuacidad del líder, “quizá este estilo sea más factible y típico en una escuela pequeña.” (Stephen, 1994, p: 104). Por lo tanto, enfocándose al ámbito educativo,

este estilo de liderazgo, como lo menciona Stephen, particularmente en una escuela pequeña sea más factible y funcional para los directivos conducir al éxito.

En cuanto al estilo de liderazgo administrativo, se caracteriza al líder por ser: racional, eficiente, político, considerador, abierto y demócrata; sus reuniones son formales, división en el trabajo, se fijan y limitan las responsabilidades, respeta la estructura, normas, reglas y se basa en manuales, tiene el control, etc. (Stephen J. Ball, 1994 Citado en Gorrochotegui, 1997).

Debido a la estructura que existe en este estilo, la comunicación entre el líder y los seguidores se realiza de abajo arriba a través de la jerarquía de reuniones y de los seguidores, o de arriba abajo por anuncios formales escritos. Asimismo, el líder puede o no valorar los contactos sociales con los seguidores, pero llevar la dirección administrativa no exige estrecha relación de trabajo con los seguidores. En cuanto a la organización, según los principios de la administración implica la división del trabajo cada vez más jerárquica, correspondiente a una estructura de deberes y responsabilidades.

En relación con el ámbito educativo, como lo menciona Castillo (2005):

El liderazgo administrativo en la educación es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos eficaces y eficientes. Por lo tanto, el director de escuelas deberá planificar, tomar decisiones, utilizar los recursos sabiamente, coordinar el personal docente y administrativo, ejercer liderazgo, utilizar técnicas y prácticas gerenciales adecuadas y facilitar los cambios pertinentes que permitan a la institución responder a las necesidades de la sociedad.(Castillo, 2005).

Por lo tanto, el líder debe tener una visión clara de la institución que dirige, facilitando y compartiendo con su equipo docente; dividiendo el trabajo para la participación activa y constructivamente en la toma de decisiones, promover el cambio. Sin bien, “el líder debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados” (Castillo, 2005).

Con la finalidad de promover la participación de la comunidad y realizar cambios significativos en la institución.

Otro estilo de liderazgo, es el transformacional, el líder, se caracteriza por motivar; conciencia de la misión y visión del equipo y organización; comunicación clara; solicita ideas y soluciones creativas; modelo de conducta para sus seguidores; consideración hacia las necesidades de los demás; estimula el desarrollo intelectual, habilidades y potencial de sus colaboradores, y el poder solo lo usa cuando es necesario (Bass, Avolio, 1997 & Gorrochotegui, 1997)

Ciertamente este estilo puede ser el ideal, para que cualquier organización logre los objetivos; pero se necesita de un líder con experiencia y habilidades claras en el tema de liderazgo, así como también de su personalidad, autoestima y entusiasmo por la organización, para estimular a los seguidores. Según Bass & Riggio (2006); Lupano y Castro (2008) (Citado en Giraldo González, D. & Naranjo Agudelo, J., 2014, p: 36), se nutre de cuatro componentes:

1. Influencia: los líderes son carismáticos, razón por la cual son respetados, admirados e imitados por parte de los seguidores.
2. Inspiración: el trabajo en equipo es fundamental; entusiasmo y optimismo se presentan al implicar a los seguidores en la visión del futuro.
3. Estimulación intelectual: se estimula a los seguidores a ser innovadores y creativos; no se realizan críticas por errores individuales o por ideas diferentes a las del líder.
4. Consideración individualizada: el líder actúa como un entrenador o mentor; las tareas son monitoreadas con el fin de evaluar si los seguidores necesitan más apoyo para el cumplimiento de metas.

Un líder transformacional es capaz de crear fuertes compromisos y lealtad por parte de los seguidores, además de esto, al brindarle confianza y apoyo, se incrementa la autoestima, la dirección impartida por parte del seguidor y su satisfacción para poder cumplir con las metas y objetivos que se propone la organización (Bass & Riggio, 2006). (Citado en Giraldo González, D. & Naranjo Agudelo, J., 2014, p: 36)

Sergiovanni (1995) señala que el liderazgo transformacional ejercido por los directores está presente en las escuelas eficaces. (Citado en García, J. M., Slater, C. & López, G. (2010). Como se menciona, este estilo de liderazgo se presenta en escuelas eficaces; por lo cual este estilo puede ser el ideal para mejorar la educación.

Por último, el estilo de liderazgo pedagógico, se enfoca al ámbito educativo, ya que los objetivos son encaminados a mejorar los aprendizajes, la calidad de enseñanza, las actividades de enseñanza tengan un mayor impacto en el desempeño de los educandos, “el directivo focaliza su atención en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, orientado a los docentes, alumnos y padres con los apoyos y ayudas necesarios para la mejora de esos procesos” (Pozner P., 2001, p: 15).

Este líder desarrolla capacidades para actuar como: animador, mediador, motivador, informador, comunicador y gestor de medios y recursos. Asimismo, expresa Bendikson et al (2012) (citado en Gajardo et al, 2016):

El liderazgo pedagógico directo, se focaliza en la calidad de la práctica docente, vale decir, tanto de la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación, como del desarrollo profesional docente. El liderazgo pedagógico indirecto, en cambio, se focaliza en crear las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje, garantizando que las decisiones de gestión –ya sea de las políticas escolares, los mecanismos de asignación recursos, entre otros– apoyen la enseñanza y aprendizaje (Bendikson et al., 2012).

Aunque este estilo este más focalizado en los aprendizajes y hacia los docentes, también puede el directivo incluir este estilo, ya que la principal ocupación para el directivo, son los educandos y su aprendizaje. El autor Gorrochotegui (1997) afirma que el liderazgo educativo se dirige a interesarse por los estudiantes, a interesarse por el desarrollo profesional de los profesores, a valorar más la educación, a interesarse más por la instrucción y el currículum. Se contrapone al hecho de

dedicarse exclusivamente al cumplimiento de tareas administrativas. (Gorrochotegui, 1997, p: 27).

En conclusión, los estilos de liderazgo tienen distintos factores; si bien el contexto en donde se desarrolle, se toma en cuenta para la práctica del estilo, también depende la personalidad, habilidades, cualidades, conocimiento y experiencia del líder. Aunque todos los estilos buscan lograr cumplir los objetivos, la manera de influir en los seguidores determinara el logro y el alcance que se tenga; asimismo, conocer a los seguidores es importante, ya que, el líder podrá desempeñar su estilo de liderazgo efectivo y logrará los objetivos, un clima laboral agradable, cubrir con las necesidades de los demás y de el mismo; y el éxito de la organización a su mando.

2.2 Dirección

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la guía y orientación del personal a cargo del puesto directivo. Implica mandar, influir y motivar a los subordinados, para que realicen las tareas; la relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de dirección.

Desde la perspectiva de Chiavenato (2014) dirección es conducir a la empresa teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que disponga. Su objetivo es alcanzar al máximo rendimiento de todos los empleados (Chiavenato, 2014).

Asimismo, Fayol define la dirección indirectamente al señalar: “Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa” (Henri Fayol).

Koontz, adopta el término dirección, definiendo esta como “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados” (Koontz, 2007)

Para Antúnez (2004) la función directiva supone en influir en la conducta de los miembros, con el fin de que realice determinadas tareas que son resultados de los objetivos fijados en común y que se aceptan adecuados para mejorar. (Antúnez, 2004)

De modo que, el propósito esencial de la acción directiva consiste en obtener resultado mediante el trabajo de otras personas, y para lograr las acciones de las tareas, se requiere por parte del directivo la coordinación de un equipo, en el cual dinamice los trabajos, motive, proporcione ideas e información para facilitar las tareas, sincronice las acciones de unos y otros, observe el proceso para sugerir maneras de mejorar y proporcionar recursos: tiempo, ideas, materiales, etcétera, para que todas las tareas se realicen adecuadamente.

El ejercicio de la dirección da lugar a múltiples acciones e interacciones entre los integrantes de la organización. Esas interacciones originan que: se establezca una relación entre diversas personas (directivo-subordinados); y se desarrolle un intercambio en quien dirige y obedece, en alguna medida consentido por las personas dirigidas.

Además la comunicación adquiere una importancia considerable en los procesos de interacción entre el directivo y subordinados. La eficacia del funcionamiento de la acción directiva, guarda una relación entre estos tres elementos: a) el rendimiento del grupo en función de sus posibilidades y recursos; b) la consecución de los objetivos de la organización, y c) la satisfacción de las necesidades y expectativas de los miembros del grupo (Antúnez, 2004, p: 117)

Estos tres elementos enfocan que el directivo no debería simplemente conseguir los objetivos establecidos de toda la organización sino impulsar los objetivos particulares de sus subordinados, y los del grupo en conjunto. Como lo menciona Antúnez (2004), la eficacia de un dirigente debe valorarse no solo por haber conseguido los objetivos de la organización sino también por su influencia en las actitudes y las

conductas de sus colaboradores, y en la satisfacción de sus aspiraciones de desarrollo personal y profesional (Antúnez, 2004, p: 118).

Por tanto, la labor consiste en ejercer una dirección efectiva que motive a hacer las tareas que a cada integrante correspondan, transformando así la costumbre y apatía de llevar a cabo sus labores, a un trabajo colegiado para el cumplimiento de las metas que beneficien a la institución en conjunto.

Aunque es laboriosa la función del director, adquiere un lugar privilegiado que le permite movilizar, orientar e influir a todos en los procesos puestos en marcha en la institución. De manera que la capacidad de influir puede provenir de varias fuentes de poder, señala Antúnez (2004), cinco:

- ❖ Poder de posición: el caso de un directivo, a quien se obedece sólo porque el cargo que desempeña tiene reconocimiento formal “*es el jefe*”.
- ❖ Poder personal: consiste en conocer muy bien las necesidades y preocupaciones de sus colaboradores y sabe sintonizar con ellos.
- ❖ Poder del experto: esta adecuadamente formada y actualizada en relación con el trabajo que desempeña y conoce muy bien el medio en que se desenvuelve.
- ❖ Poder de oportunidad: se da de acuerdo a los acontecimientos transitorios y las circunstancias son favorables.
- ❖ Poder de relación o de referencia: es amigo de alguna autoridad superior.

Como se menciona anteriormente el poder de posición no obedece a la persona, sino al cargo que representa; el poder personal, se enfoca en la preocupación por la vida de sus subordinados y es capaz el directivo de arrastrarlo en torno a una idea por medio de aquel conocimiento. El poder experto, como su nombre lo indica, se está preparado profesionalmente para realizarlo; y finalmente los dos últimos poderes se refieren a la circunstancia favorable que se da y a la amistad con autoridades superiores y utiliza esa relación para influir.

Esto nos demuestra que toda organización formal e informal, requiere de una dirección efectiva para hacer caminar lo planeado, ya que de esta dependen los resultados, esto puede dar como consecuencia el éxito de la organización, o todo lo contrario.

2.2.1 Dirección escolar

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

Para Antúnez (2004) dirigir una escuela supone influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa, con el fin de que realicen determinadas tareas que son resultado de los objetivos fijados en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos (Antúnez, 2004, p:115).

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

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

En consecuencia, dirigir un centro educativo es una gran responsabilidad por la importancia social y nuclear que debe ser dirigido en el contexto de la institución escolar. Y principalmente es responsabilidad del directivo.

Para ello la definición del directivo según Huerta (2001), “es un agente de apoyo a la escuela y su principal función es colaborar en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos”. Entonces es importante que el director tenga claras sus

funciones, así como los objetivos, lineamientos y proyectos de la institución para que de esta manera se pueda obtener resultados esperados.

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

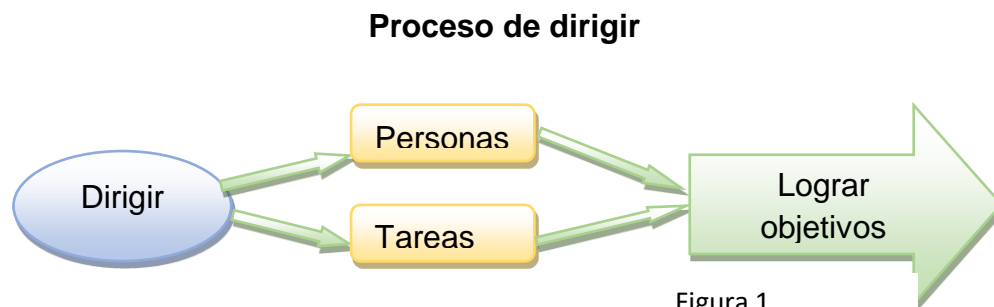


Figura 1

Huerta, 2001

La manera característica de dirigir de un directivo, está condicionada, por tres factores fundamentales como lo menciona Antúnez, 2004:

- Cómo es la persona que dirige: sus capacidades, su carácter, su personalidad, su formación, sus convicciones respecto a la educación.
- Cómo son las personas que dirige: sus convicciones, el concepto que tiene de sí mismas, sus expectativas personales y profesionales, su formación, las condiciones laborales en las que se encuentra, etcétera.
- Cómo es el contexto en que se desarrolla la acción: el marco social, cultural y comunitario en que se está inserta la escuela, los recursos disponibles (condiciones, restricciones), las características de las familias de los alumnos, etcétera.

La concurrencia de estos factores determina las conductas directivas, sin embargo, es el tercer factor el que tiene una influencia determinante. Por su parte, el primero conduce a la consecución de los objetivos de la organización; y el segundo procura un buen clima de trabajo entre los miembros del grupo, relaciones interpersonales

satisfactorias, un ambiente favorecedor del crecimiento profesional y personal, y una interacción afectiva positiva y respetuosa.

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

El director escolar debe cumplir con ciertas tareas y además debe tener los conocimientos necesarios, las habilidades y destrezas, que se le demandan en el cumplimiento de su labor. Huerta (2001), plantea cuatro dimensiones con las que el director debe cumplir de manera idónea:

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

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

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

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

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

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

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

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

La labor del director educativo es una tarea de gran responsabilidad y la más importante en una institución educativa, ya que va a encargarse de distribuir adecuadamente los recursos, para cubrir adecuadamente las necesidades, así como encontrar la forma de motivar a todos los integrantes de la institución, mantener la

comunicación y confianza entre los colaboradores que a través de un ejercicio de liderazgo podrá alcanzar los objetivos planteados que beneficien a la institución.

2.3 La importancia de liderazgo en la dirección escolar

El liderazgo desempeña un papel esencial en las reformas educativas, dado que, 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 (Como se cita en García, 2010)”.

Por tanto, es necesario el empleo del liderazgo en la dirección escolar, por la coyuntura que emanan “los procesos de dirección y liderazgo en las dinámicas de cambio y mejora, ambos son difíciles de separar pues se solapan; y particularmente el liderazgo es relevante ya que siempre habrá de hacerse frente a problemas para los que no hay soluciones fáciles. (Como se cita en Martínez, 2003)”.

Si bien, el concepto de dirección: es la actividad por la cual un individuo (no siempre un líder) trata de administrar un grupo de personas, a través de los cuales se espera poder cumplir con las tareas que van surgiendo en la organización. (Giraldo et al, 2014, p: 14). En cambio el liderazgo es un concepto más amplio en el que la autoridad que guía no reside solo en una persona, sino que puede distribuirse entre diferentes personas dentro de la escuela y fuera de ella. (Pont B. et al, 2008, p: 19)

Liderazgo y dirección, ambos son necesarios para el cambio, sin embargo, en la política educativa, el liderazgo tiene un papel primordial, lo cual requiere de “líderes capaces de fortalecer vínculos entre el personal de la escuela y la comunidad que lo rodea (Como se cita en Pont B. et al, 2008)”.

De manera que, el director sigue siendo un aspecto esencial en las escuelas, por tanto se enfrenta a dos dificultades, en primer lugar, que las funciones y las responsabilidades de los directivos han evolucionado, y es necesario aprender a adoptar nuevas formas de liderazgo. Lo cual requiere una formación continua y actualización de sus capacidades. Segundo, pensar e interesarse por el futuro, una clara definición y una mejor distribución de las tareas. (Pont B. et al, 2008, p: 32)

El liderazgo escolar importa, porque es un tema esencial dentro de la política educativa, para la equidad de la educación, además de lograr los procesos de cambios, condiciones para la enseñanza y el aprendizaje eficaces, responder futuros inciertos y nuevos desafíos. De manera que los agentes de la educación puedan continuar, aprender, desarrollarse y adaptarse a entornos cambiantes.

Capítulo 3. La importancia del liderazgo en la escuela primaria

“La teoría dice que el directivo organiza, coordina, planifica y controla: los hechos sugieren otras cosas.”

Henry Mintzberg

El Sistema Educativo Nacional Mexicano, se constituye de: educandos, educadores, padres de familia; autoridades educativas; planes, programas, métodos y materiales educativos; instituciones educativas del estado y organismos descentralizados.

La educación que se imparte en el Sistema Educativo Nacional se organiza en tres tipos de educación básica, media superior y superior (LGE, 2019, p: 16). Para que de acuerdo a la edad correspondiente los individuos tengan acceso a la educación.

Principalmente, la educación básica está compuesta por el nivel inicial, preescolar, primaria y secundaria.

3.1 La escuela primaria

De acuerdo con la educación básica, corresponde al segundo nivel, “educación primaria, es obligatoria y se imparte a niños de entre 6 y hasta 14 años de edad; la duración de los estudios es de seis años, dividida en seis grados.

En este nivel de educación primaria, se brinda el servicio a niñas y niños de 6 y 12 años de edad, organizado en seis grados o niveles. “Estimula el desarrollo intelectual, emocional y motriz del niño y de la niña; promueve el reconocimiento, la valoración de la diversidad y el diálogo intercultural” (SEIEM, 2019).

La primaria se ofrece en tres modalidades: general, indígena y comunitaria (LGE, 2019) y también escuela de tiempo completo (SEP, 2017):

1. **Primaria General:** El objetivo de este proyecto es ofrecer educación primaria de calidad a la población de 6 a 14 años de edad, acorde con las políticas del federalismo educativo y congruente con las características establecidas en el artículo

3º Constitucional, la Ley General de Educación y la Ley de Educación del Estado de México.(SEIEM, 2019)

2. Primaria indígena: este proyecto tiene por objetivo ofrecer educación primaria a la población indígena en edad escolar, contribuyendo al desarrollo integral y armónico, conforme a sus necesidades y características socioculturales, que les permita mejorar sus condiciones de vida, dentro del enfoque Intercultural Bilingüe.(SEIEM, 2019)

3. Primaria comunitaria: atiende a niños y adolescente entre 6 y 14 años, con el fin de garantizar el derecho a una educación de calidad, y ofrecer una atención pertinente a las diversas necesidades y contextos de la población, se promueve la renovación de prácticas pedagógicas a través del aprendizaje basado en la colaboración y el diálogo y la conformación de comunidades de aprendizaje.

El líder promueve que el aprendiz elija a partir del catálogo de temas aquel que sea de su interés y mediante el dialogo tutor lo guía para que comprenda el tema y desarrolle competencias básicas como la lectura, la expresión oral y escrita y el razonamiento lógico matemático. (CONAFE, 2016)

4. Escuela Primaria de Tiempo Completo

Escuela Primaria de Tiempo Completo con o sin servicio de alimentación. Se atiende a alumnos que requieren una estancia escolar prolongada; los conocimientos básicos, se complementan con actividades relacionadas con la lectura y la escritura, desafíos matemáticos, el arte y la cultura, el idioma inglés y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (SEP, 2017).

En cualquiera de sus modalidades, la educación primaria es previa e indispensable para la continuidad de la educación secundaria. De acuerdo, al currículo que se ofrece para el nivel primaria, la Secretaria de Educación Pública, establece ámbitos que debe desarrollar durante y al terminó de la educación primaria, en la cual se debe de trabajar durante los seis grados:

1. Lenguaje y comunicación: comunica sentimientos, sucesos e ideas de manera oral y escrita en su lengua materna; si es hablante de una lengua indígena también se comunica en español, oralmente y por escrito. Describe en inglés aspectos de su pasado y entorno, así como necesidades inmediatas.

2. Pensamiento matemático: comprende conceptos y procedimientos para resolver problemas matemáticos diversos y para aplicarlos en otros contextos. Tiene una actitud favorable hacia las matemáticas.

3. Exploración y comprensión del mundo natural y social: reconoce algunos fenómenos naturales y sociales que le generan curiosidad y necesidad de responder preguntas. Los explora mediante la indagación, el análisis y la experimentación. Se familiariza con algunas representaciones y modelos (como, por ejemplo, mapas, esquemas y líneas del tiempo).

4. Pensamiento crítico y solución de problemas: resuelve problemas aplicando estrategias diversas: observa, analiza, reflexiona y planea con orden. Obtiene evidencias que apoyen la solución que propone. Explica sus procesos de pensamiento.

5. Habilidades socioemocionales y proyecto de vida: tiene capacidad de atención. Identifica y pone en práctica sus fortalezas personales para autorregular sus emociones y estar en calma para jugar, aprender, desarrollar empatía y convivir con otros. Diseña y emprende proyectos de corto y mediano plazo (por ejemplo, mejorar sus calificaciones o practicar alguno pasatiempo).

6. Colaboración y trabajo en equipo: trabaja de manera colaborativa. Identifica sus capacidades y reconoce y aprecia las de los demás.

7. Convivencia y ciudadanía: desarrolla su identidad como persona. Conoce, respeta y ejerce sus derechos y obligaciones. Favorece el dialogo y contribuye a la convivencia pacífica y rechaza todo tipo de discriminación y violencia.

8. Apreciación y expresión artística: explora y experimenta distintas manifestaciones artísticas. Se expresa de manera creativa por medio de elementos de la música, la danza, el teatro y las artes visuales.

9. Atención al cuerpo y la salud: reconoce su cuerpo. Resuelve retos y desafíos mediante el uso creativo de sus habilidades corporales. Toma decisiones informadas sobre su higiene y alimentación. Participa en situaciones de juego y actividad física, procurando la convivencia sana y pacífica.

10. Cuidado del medio ambiente: reconoce la importancia del cuidado del medioambiente. Identifica problemas locales y globales, así como soluciones que puede poner en práctica (por ejemplo, apagar la luz y no desperdiciar agua).

11. Habilidades digitales: identifica una variedad de herramientas y tecnologías que utiliza para obtener información, aprender, comunicarse y jugar.

Para garantizar que los educandos de educación primaria en México tengan acceso a los contenidos educativos establecidos por la SEP, “se les brindan libros de texto gratuitos para las diversas materias de todos los grados”. (LGE EDOMEX, 2017):

Cursar y lograr los objetivos en este nivel requiere la participación y compromiso del educando, padres de familia, educadores, autoridad educativa; quienes se encargan de ejercer la función de planes, programas, métodos, recursos financieros, humanos y materiales, para “asegurar en primer lugar el dominio de la lectura y la escritura, la formación matemática elemental y la destreza en la selección y el uso de la información” (LGE EDOMEX, 2017).

Por lo tanto, este nivel primaria de educación básica es importante para el educando, aparte de ser el nivel de mayor cobertura de escuelas, de acuerdo con datos del INEE 2018, “en el año correspondiente al ciclo escolar 2016 – 2017, se tiene un total de 88, 526 primarias de sector público, mientras que el sector privado tienen 9, 027 primarias; con un total de 97, 553 primarias de los dos sectores” (Informe INEE, 2018), ofrecen educación en el nivel de educación básica obligatoria, en su mayoría del sector público.

3.2 Jerarquización de la autoridad educativa

A partir de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de Educación Básica en 1992, y convenios, el compromiso de unirse el gobierno federal, los gobiernos estatales de la república, y Sindicato de Trabajadores de la Educación; es extender la cobertura de los servicios educativos, la reorganización del sistema educativo, la reformulación de los contenidos y materiales educativos, y la revaloración de la función magisterial (ANMEB, 1992).

En relación con la reorganización del Sistema Educativo, a los Estados, “se traspasó los establecimientos escolares, con todo lo que esto concierne, es decir, se transfirieron los bienes muebles e inmuebles, las obligaciones, los derechos, los elementos de carácter técnico y administrativo, así como los servicios financieros” (ANMEB, 1992).

Por esa razón, el Estado de México asumió la responsabilidad de la educación en su estado, y es atribuirle que la nueva forma de administrar, dio origen a los Servicios Educativos Integrados al Estado de México, es el organismo descentralizado; con personalidad jurídica y patrimonio propios, creado mediante el Decreto No. 103 de la Legislatura Local, el 30 de mayo de 1992. (SEIEM, 2017). Tiene el objetivo de:

Ofrecer una educación básica y normal de calidad, que proporcione a los educandos una amplia cultura, constituida por habilidades intelectuales, conocimientos básicos en disciplinas científicas, humanísticas y tecnológicas; y valores que incorporen los principios de libertad, justicia y democracia; que propicie en ellos un desarrollo integral y una identidad estatal y nacional; que les permita en el futuro, con responsabilidad social, participar en la conformación de un país más competitivo en el concierto de las naciones (SEIEM 2017).

El SEIEM ofrece educación, en distintos niveles, para que de acuerdo a la edad correspondiente, los educandos tengan acceso a la educación. En educación básica, SEIEM ofrece educación inicial, educación especial, preescolar, primaria general, primaria en albergues rurales, internados de educación primaria. En educación

secundaria se ofrecen tres modalidades: Secundaria General, Secundaria Técnica y Telesecundaria. (SEIEM, 2017).

Por lo tanto, es responsabilidad del SEIEM, en conjunto con la Secretaría de Educación del Estado de México, encargarse del cumplimiento del compromiso de la administración educativa del Estado de México.

La Secretaría de Educación Pública es la dependencia, que se encarga de conducir las políticas a cargo del Gobierno del Estado de México. Y tiene el objetivo de “garantizar una educación incluyente, equitativa y de calidad que promueva las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida” (SEP EDOMEX, 2017).

Las funciones que tiene a cargo esta Secretaría, se establecen en el Manual General de Organización de la Secretaría de Educación 2017; y para el cumplimiento de cada una de las funciones, se requiere de distintos órganos para la operatividad de los servicios de educación, en los distintos niveles y modalidades. De acuerdo a la estructura orgánica y la funcionalidad de cada uno.

En primer lugar, se encuentran los órganos principales, como se muestra en el diagrama 3.1, apoyan directamente al Secretario de Educación y sus funciones.

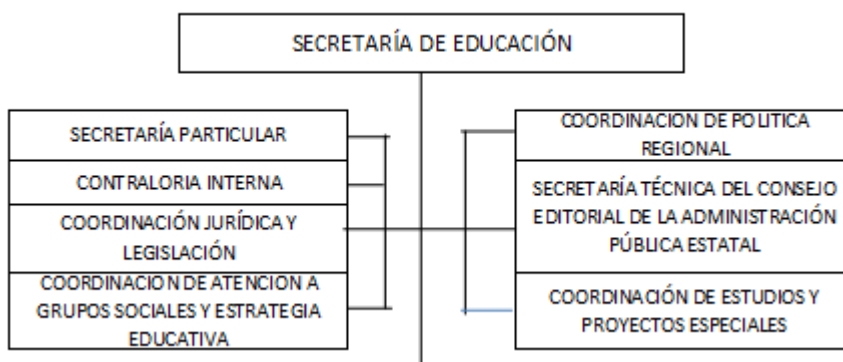


Diagrama 3.1

Fuente: elaboración propia con base en el organigrama de la Secretaría de Educación del Estado de México

En segundo lugar, se encuentran las Subsecretarías de las cuales, el presente organigrama se centra en la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, que se apoya de dos Unidades y Direcciones.

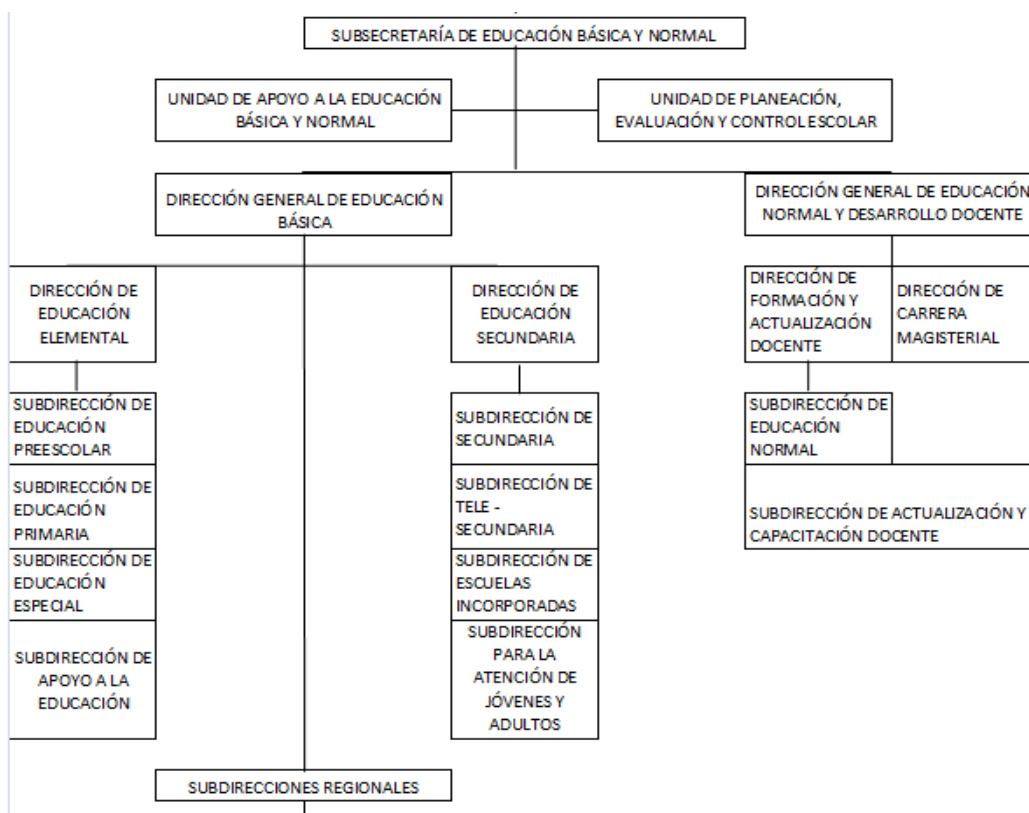


Diagrama 3.2

Fuente: elaboración propia con base en el organigrama de la Secretaría de Educación del Estado de México

Como se muestra en el diagrama 3.2, una de las Direcciones es la de Educación Básica, y su principal función es:

Organiza, dirige, controla y evalúa la operatividad de los servicios educativos de tipo básico, además de la educación especial, y la que imparte en las escuelas de bellas artes y de deporte, en las instituciones que conforman el Subsistema Educativo Estatal, con base en la normatividad establecida por la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal y la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado (Manual General de Organización de la Secretaría de Educación, 2017)

Por consiguiente, la Dirección General de Educación Básica, tiene a su cargo la Dirección de Educación Elemental, Dirección de Educación Secundaria y las Subdirecciones Regionales. Correspondiente a la Dirección de Educación Elemental tiene de a su cargo cuatro Subdirecciones: Preescolar, Primaria, Educación Especial y Apoyo a la Educación.

La Subdirección de Educación Primaria, sus funciones son:

Diseñar, operar, analizar el proceso de seguimiento de planes y programas; gestionar ante la Delegación Administrativa los movimientos a la nómina; elabora el programa anual de actividades y coadyuvar con la Delegación Administrativa; verificar la difusión y cumplimiento de las normas vigentes en materia de seguridad e higiene en el trabajo; promover el funcionamiento de los Consejos Escolares de Participación Social... (Manual General de Organización de la Secretaría de Educación, 2017)

Finalmente, las Subdirecciones Regionales se dividen en 14, como se muestra en el diagrama 3.3:

1) Atlacomulco, 2) Toluca, 3) Valle de Bravo, 4) Ixtapa de la Sal, 5) Tejupilco, 6) Metepec, 7) Zumpango, 8) Ecatepec, 9) Cuautitlán Izcalli, 10) Naucalpan, 11) Nezahualcóyotl, 12) Amecameca, 13) Jilotepec, 14) Texcoco. La Subdirección Regional de Texcoco, es creada en el año 2014 (SEP EDOMEX, 2017).

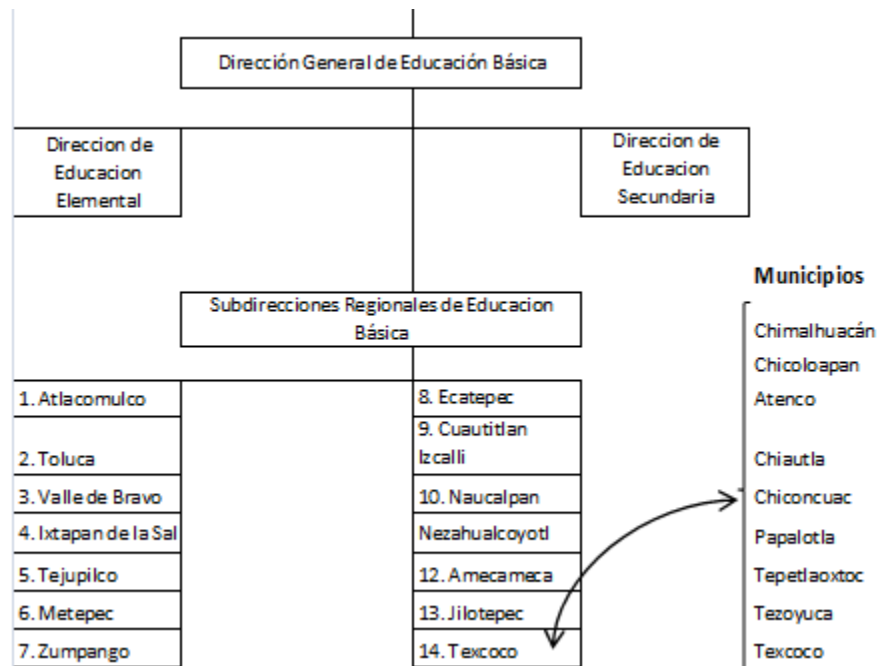


Diagrama 3.3

Elaboración propia con base en el organigrama de la Secretaría de Educación del Estado de México

Alguna de las funciones que realizan las Subdirecciones Regionales son:

Organizar, supervisar y dar seguimiento a la prestación de los servicios de educación básica en las instituciones educativas a cargo de la Subdirección Regional; Supervisar el desarrollo de los planes y programas de estudio de educación básica; Organizar y dar seguimiento a las actividades técnico-pedagógicas a desarrollar por las supervisiones escolares; promover el desarrollo de proyectos académicos; Impulsar y estimular programas de capacitación, actualización y superación profesional, y académica para los docentes; gestionar ante las instancias competentes el equipamiento y mejoramiento de las condiciones físicas de las instituciones educativas de su adscripción... (Manual General de Organización de la Secretaría de Educación, 2017)

Cada Subdirección Regional, atiende a municipios que tiene bajo su responsabilidad; que a su vez se divide por Supervisión Escolar de acuerdo al nivel: preescolar, primaria o secundaria dependiendo de la zona escolar. El número de escuelas que

tiene bajo su responsabilidad la Supervisión Escolar, depende de la estadística de escuelas con la que cuenta el municipio.

Específicamente, la Subdirección Regional de Educación Básica Texcoco, actualmente a cargo del Licenciado Francisco Almaraz, atiende a nueve municipios: 1) Chimalhuacán, 2) Atenco, 3) Chicoloapan, 4) Chiconcuac, 5) Chiautla, 6) Papalotla, 7) Texcoco, 8) Tepetlaoxtoc, 9) Tezoyuca. Con una aproximación de 30,000 alumnos, y entre 10 y 11 mil maestros, que se atienden. (Francisco Almaraz).

De acuerdo con la zona escolar y municipio, se atiende a los tres niveles: preescolar, primaria y secundaria. Por tanto, el Supervisor escolar, atiende a cierta cantidad de escuelas de acuerdo a la estadística, y finalmente se encuentra el directivo de cada escuela y los docentes.

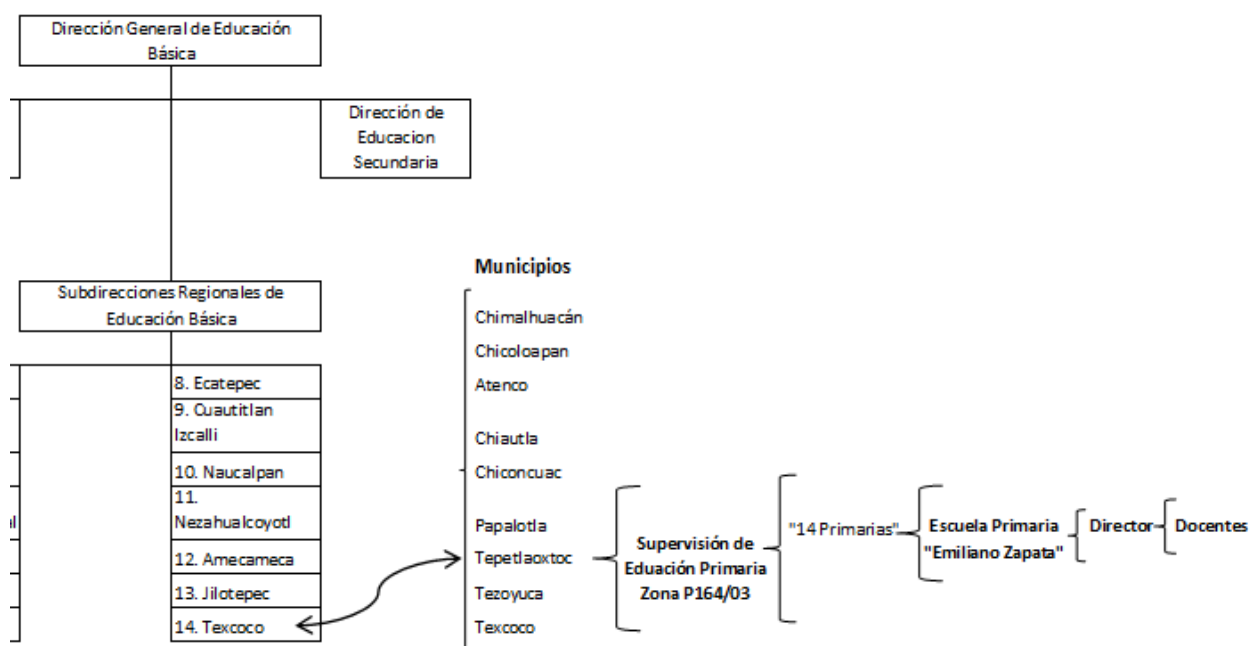


Diagrama 3.4

Elaboración propia

Como se muestra en el diagrama 3.4, principalmente, la Subdirección Regional de Educación Básica de Texcoco; dentro de los municipios que atiende, en el Municipio de Tepetlaoxtoc, se encuentra la Supervisión de Educación Primaria Zona P164/ 03,

atiende 14 escuelas primarias, dentro de ellas se encuentra la escuela primaria “Emiliano Zapata”.

3.3 El director escolar

“El término director se deriva del latín, director, -oris para referirse a quien dirige o administra una institución u organización” (Gómez de Silva, 1988; RAE, 2017). Como lo menciona Martínez (2003), el director es la persona que debe organizar y coordinar la actividad general del centro (gestionar tiempos, recursos, espacios, participantes etc.), al tiempo que se espera de él que muestre el camino a seguir para llevar a buen fin la actividad principal del centro que no es otra que la enseñanza y educación de los niños o jóvenes (Martínez, J., Gonzáles M. et al, 2003).

Los deberes de todo director varían de acuerdo con el tamaño de la escuela, como el lugar donde se trabaje, con los principios que orienten su acción, y con los objetivos de la escuela en particular. El director debe identificar problemas, clasificarlos y presentarlos ante el grupo de maestros, haciendo ver la importancia o seriedad de ellos y sugiriendo las soluciones oportunas para que estas sean consideradas por el personal. Es necesario que haya una mutua cooperación y tolerancia entre los miembros del personal (Lemus, 1975, p: 63)

“El perfil del director es la descripción del conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades que ha de poseer la persona que pueda ser designada para estar al frente de una institución u organización y desempeñar el cargo con eficacia” (Vázquez et al., 2016) “con el fin de ejercer un liderazgo que logre generar el acuerdo y la participación de todos los integrantes de dicha organización o institución en la consecución de sus metas” (Bolívar, Caballero & García-Garnica, 2017). En efecto un director escolar debe ejercer liderazgo y la participación de todos los integrantes en una institución educativa.

Como lo mencionan Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstrom (2004) corroboraron que, después de la influencia del docente en el aula, la actuación o liderazgo del director es el segundo factor más importante para explicar la eficacia o éxito escolar. El director escolar se ha apoderado de un rol y juega un papel importante para la motivación y dirección de la calidad y el cambio de la institución escolar.

Asimismo el directivo debe contar con conocimientos sólidos sobre el contenido de:

Los planes y programas de estudio, los procesos de desarrollo y aprendizaje de los alumnos, las prácticas de enseñanza, la autonomía de gestión escolar, el desarrollo profesional, los principios legales y filosóficos que sustentan el servicio público educativo, la atención a la diversidad sociocultural y lingüística de los alumnos, así como la relación entre la escuela y la comunidad. De esta manera, el perfil no solo asegura una base común para el ejercicio de la función directiva, también alienta la suma de esfuerzos de Directores, Subdirectores y Coordinadores hacia un mismo fin (PPI, 2018).

Además cabe resaltar que son múltiples los requerimientos a los que diario se ve sometido un directivo escolar, y las tareas que desarrolla son de diversa naturaleza. En el estudio citado (Antúnez, 1991) se identificó un gran número de tareas típicas que pueden distribuirse en 16 papeles específicos diferentes que, a su vez, puede agruparse en siete bloques, como se muestra en el cuadro 3.1 (Antúnez, 2004, p: 128)

Cuadro 3.1 Los papeles directivos en la escuela

| Bloque | Papeles |
|---------------------------|--|
| 1. Tareas personales | 1. Dirección de sí mismo |
| 2. Tareas interpersonales | 2. Cabeza visible 3. Líder Relaciones externas |

| | |
|---|---|
| | 4. Enlace formal 5. Negociador y “pedigüeño” |
| 3. De información y comunicación | 6. Gestor de la información |
| 4. Actividades centrales de la organización | 7. Técnico en organización 8. Gestor del currículo 9. Profesor 10. Evaluador |
| 5. Gestión de recursos | 11. Materiales 12. Económicos |
| 6. Innovación | 13. Promotor de cambio 14. Promotor de la cultura institucional |
| 7. Contingencias | 15. Gestor de anomalías e imprevistos 16. Subalterno y auxiliar |

A continuación se menciona la caracterización de cada papel:

En el primer bloque “Tareas personales”, se encuentra el papel 1 “Dirección de sí mismo”, en el cual se menciona que las tareas personales como se menciona son de índole personal del directivo, se enfoca en la organización y control personal de: tiempo, prioridades, de asuntos personales, etcétera; el reconocimiento, identificación y análisis del cómo se está actuando. Reflexionando sobre su práctica personal, asumiendo cambios de crecimiento, la formación constate y control de estrés.

Se percibe que este primer bloque se relaciona estrechamente con la personalidad del directivo y su auto-valoración de su desempeño laboral, también la preparación constante para mejorar como persona y directivo de la institución.

En el segundo bloque “Tareas interpersonales”, se encuentran cinco papeles, principalmente “Cabeza visible”, hace referencia a que el director es el representante de la escuela ante la comunidad social, los servicios educativos del gobierno

municipal, estatal y federal. Y ser la autoridad educativa de la escuela. El segundo papel “Líder”, se enfoca a comprender las tareas de relaciones humanas y de atención a las personas del equipo, específicamente: motivación, resolución de conflictos, desarrollo profesional y personal de cada integrante, creación de un clima agradable, y equilibrar entre la satisfacción de las necesidades individuales de los miembros de la escuela.

Los otros tres papeles “Relaciones externas”, “Enlace formal” y “Negociador y *“pedigüeño”*”; estos tres papeles se refieren a la relación del directivo con otras personas ajenas a la escuela, como se menciona “Enlace formal”, la relación es con personas, organismos e instituciones de los sistemas educativos local, regional y nacional. Por otro lado, “Negociador y *“pedigüeño”*”, se refiere a las actividades de intercambio, con el fin de recibir algo útil para la escuela.

El tercer bloque “Información y comunicación”, resume las acciones que implican buscar información, recibirla, difundirla internamente y hacia el exterior. En el cuarto bloque “Actividades centrales de la organización”, los cuatro papeles tienen que ver con las actividades fundamentales que se desarrollan en la escuela, por ejemplo: análisis de las necesidades, planificación de proyectos, distribución de tareas, ejecutar las tareas que exige adecuar el currículo nacional a cada realidad, relación interpersonal con sus alumnos con las finalidades instructivas y formativa, seguimiento y control de las actividades instructivas y formativas.

El quinto bloque “Gestión de recursos”, los dos papeles se enfoca cuando el directivo desempeña este papel cuando interviene en la promoción de la adecuada administración, uso del edificio, mobiliario, material de uso didáctico; por su parte el papel de gestor de recursos económicos, se enfoca cuando el director interviene en la gestión financiera de que pudiera disponer la escuela.

El sexto bloque “Innovación”, incluye los dos papeles relacionados con la función que los directivos deben desarrollar en los procesos de innovación y cambio, como es el surgimiento de ideas novedosas, comunicar, y someter a consideración de los

docentes propuestas de nuevos proyectos. Asimismo establecer una cultura favorable para los procesos de innovación y las prácticas educativas congruentes con los principios de equidad, igualdad de oportunidades, respeto y justicia.

En el último bloque “Contingencias” en estos dos últimos papeles se relacionan con las tareas relacionadas con los hechos y acontecimientos cotidianos que ocurren en la escuela y que, se sabe, se producirán en algún momento, pero no se puede prever exactamente cuándo. Esto obliga a movilizar al directivo para resolver problemas de actividades que escapan a su control, también relacionadas al mantenimiento de la escuela.

Las tareas que realiza un directivo son múltiples y complejas, se realizan a diario y se pueden presentar sin prever, asimismo debe tener presente la misión, visión y los objetivos en común en la escuela, para cumplir y lograrlos. Trabajando constantemente principalmente con su equipo docentes, pero también es responsabilidad de los padres de familia, educandos y autoridad educativa.

3.3.1 El director del nivel de la escuela primaria

En el sistema educativo mexicano, la función directiva se define como la primera autoridad encargada del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos. De igual forma, los directores de escuelas en su trabajo diario deben atender tareas que van desde vigilar la entrada, la hora del recreo y la salida de los alumnos, pasando por la elaboración de oficios o documentos y llenado de formatos durante todo el ciclo escolar, pero principalmente en su inicio y término, los cuales son requeridos por las autoridades que están relacionadas con el mantenimiento del edificio escolar. Sin dejar de lado, por supuesto las tareas técnico-pedagógicas.

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

director y los docentes asumen diferentes roles. El primero asume la responsabilidad de que la escuela funcione mientras que los segundos, tiene a su cargo un grupo de trabajo. Aunque hay actividades que realizan de manera similar tanto los docentes como el director por mantener la organización del plantel: atender grupos, visitar a los docentes, indicar a los niños como comportarse, etc., aun cuando estas actividades son similares, no son iguales porque la categoría que ocupan los docentes dentro de la escuela les permite desenvolverse con mayor soltura que el director y aunque tiene que acatar las disposiciones de este, pueden llegar a influir y hasta modificar dichas disposiciones cuando no son consultadas o cuando contravienen a sus intereses.

Sin embargo, los directores deben avanzar manteniendo un equilibrio entre las actuaciones referentes de las tareas, las actuaciones relativas a las personas, buscando un clima de relaciones humanas satisfactorias.

De acuerdo al documento “Perfiles Parámetros e Indicadores 2018 – 2019”, del ciclo anterior, se describe las cinco dimensiones, que el director de educación primaria debe cumplir, las cuales son:

- 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.

El directivo debe conocer el contexto en el cual se desarrolla, también a la comunidad educativa, desde los docentes, educandos, padres de familia; sus costumbres, religión. Requiere tener estos conocimientos sólidos del contexto en el cual se encuentra para poder realizar la práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, así mismo, la organización y funcionamiento de la escuela, de las prácticas de los docentes.

En esta dimensión se exponen cuatro parámetros y sus indicadores, en la cual el directivo debe manifestar los conocimientos, actitudes y habilidades:

1. Reconoce la tarea fundamental de la escuela: reconoce que el logro de los propósitos educativos de la escuela primaria constituye la tarea fundamental de la escuela; identifica prácticas docentes que contribuyen a la tarea fundamental de la escuela; explica la influencia del entorno familiar, sociocultural y lingüístico en el logro de los propósitos educativos.

2. Identifica los rasgos de la organización y funcionamiento de una escuela eficaz: identifica algunos rasgos de las escuelas que obtienen buenos resultados educativos: metas comunes, enseñanza centrada en el aprendizaje, trabajo colaborativo y altas expectativas sobre el aprendizaje de los alumnos; identifica el papel del Consejo Técnico Escolar en la organización y el buen funcionamiento de la escuela; reconoce que el tiempo escolar debe ocuparse en actividades con sentido formativo para los alumnos.

3. Identifica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos: distingue los procesos de aprendizaje de alumnos y de su desarrollo físico cognitivo, afectivo social, y sus implicaciones en la tarea educativa; identifica los propósitos educativos, enfoques y contenidos de la escuela primaria.

4. Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes: distingue formas de organizar la práctica docente que favorece el aprendizaje de los alumnos; identifica prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico, los propósitos educativos, enfoques y contenidos de la escuela primaria; identifica prácticas de enseñanza que permiten minimizar o eliminar barreras que limitan el aprendizaje y la participación de los alumnos; identifica estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos.

Se solicita en esta dimensión, que el director conozca su escuela, para garantizar los aprendizajes, por medio del conocimiento del tipo de estudiantes y colaboradores que tenga para lograrlo; reconociendo los objetivos de la educación primaria, conocimientos de organización, componentes del currículo.

- 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.

El director debe saber y saber hacer, 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 de asegurar que se ofrezca un servicio educativo de calidad.

En esta dimensión se exponen cuatro parámetros y sus indicadores, en la cual el directivo debe manifestar los conocimientos, actitudes y habilidades:

1. Ejercer el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión de la escuela: identifica diferentes estilos de ejercer el liderazgo y las consecuencias que tiene en la relación con el personal de la escuela; emplea estrategias para organizar al colectivo docente como un equipo de trabajo, así como para negociar, mediar y resolver conflictos y establecer un clima favorable; emplea estrategias para motivar al personal docente y promover su desarrollo profesional en la escuela; identifica acciones tendentes a mejorar la calidad del servicio educativo y a promover la autonomía de gestión escolar.

2. Determina acciones para promover la mejora escolar: identifica acciones que permiten mejorar la calidad del servicio que ofrece la escuela, a partir de los resultados de las evaluaciones internas y externas; explica la participación del personal docente en la evaluación interna de la escuela y en la planeación, desarrollo, seguimiento y evaluación de la Ruta de Mejora Escolar; reconoce que el diseño de la Ruta de Mejora Escolar, debe ser elaborado de manera colaborativa y centrado en los aprendizajes de los alumnos; identifica estrategias para comunicar a la autoridad y a la comunidad escolar, el sentido, las actividades y metas de la Ruta de Mejora Escolar.

3. Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo en la escuela: describe las características del trabajo colaborativo en la escuela; identifica estrategias para fomentar el trabajo colaborativo en la escuela; reconoce estrategias que fomentan el

diálogo eficaz y la escucha activa entre la comunidad escolar para fortalecer el trabajo colaborativo.

4. Determina estrategias para la gestión, administración y uso de los recursos, espacios físicos y materiales educativos: identifica acciones relacionadas con el uso y aprovechamiento de la infraestructura, equipamiento, materiales educativos y recursos económicos con que cuenta la escuela para promover aprendizajes; propone medidas para la disminución de riesgos en la escuela, de manera que sea un lugar seguro para el aprendizaje; propone acciones para garantizar una administración de recursos con base en criterios de eficacia, eficiencia, honestidad, legalidad, transparencia y rendición de cuentas; reconoce los recursos humanos con los que cuenta la escuela a fin de asegurar los aprendizajes de los alumnos.

Esta dimensión está estrechamente relacionada con el liderazgo, que ejerce el director para una gestión escolar eficaz; determina planes, estrategias, recursos, materiales y los espacios para aprovechar al máximo su escuela.

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

El director debe tener las capacidades y habilidades constantemente actualizadas para el uso de herramientas como las TIC'S, para su utilidad en la escuela y sea también un medio de comunicación entre sus colaboradores.

En esta dimensión se exponen cuatro parámetros y sus indicadores, en la cual el directivo debe manifestar los conocimientos, actitudes y habilidades:

1. Explica la finalidad de la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional: reconoce que la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional implica el análisis del desempeño, de las creencias y de los saberes sobre el trabajo educativo; identifica que la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional contribuye a la toma de decisiones para la mejora del trabajo cotidiano; distingue las características del trabajo colaborativo que permiten analizar la práctica docente y

temas educativos de actualidad, a fin de mejorar su función; establece relación entre el fundamento teórico y el análisis de la práctica educativa, a fin de mejorarla.

2. Considera el estudio y la participación en redes y comunicaciones de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional: interpreta textos académicos con diferentes propósitos comunicativos; identifica diferentes formas de participar en redes y comunicaciones de aprendizaje para favorecer su desarrollo profesional; reconoce el papel del Consejo Técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional; reconoce al Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE) como un mecanismo que fortalece el estudio, aprendizaje y desarrollo profesional.

3. Explica la contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el fortalecimiento y desarrollo de la tarea directiva: describe las ventajas que tienen las TIC para su desarrollo profesional; identifica acciones que permitan utilizar las TIC para establecer comunicación con la comunidad educativa; reconoce diversas maneras de utilizar las TIC para organizar las funciones de dirección.

- 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.

El director debe tener el conocimiento de las normativas, que se establecen en este nivel para ponerlo en práctica, asimismo debe establecer un clima escolar favorable entre las acciones y actitudes, la sana convivencia, la inclusión y seguridad.

En esta dimensión se exponen cuatro parámetros y sus indicadores, en la cual el directivo debe manifestar los conocimientos, actitudes y habilidades:

1. Asume los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la escuela pública mexicana: distingue de qué manera están presentes los principios filosóficos de la educación en México en el trabajo cotidiano del aula y la escuela; reconoce las implicaciones del carácter nacional, democrático, gratuito y laico de la educación pública en el ejercicio de la función directiva; identifica que uno de los principios de la función directiva es el respeto a los derechos humanos y a los

derechos de la niñez y de la adolescencia; reconoce sus responsabilidades éticas y profesionales para asegurar que todos los alumnos de la comunidad escolar aprendan y culminen sus estudios; explica de qué manera están presentes en su trabajo diario las principales disposiciones legales que dan sustento a la educación básica.

2. Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela: identifica acciones para promover entre los integrantes de la comunidad escolar actitudes de compromiso, colaboración, solidaridad y equidad de género, así como de respeto a las diferencias lingüísticas, culturales, étnicas y de capacidades; explica las ventajas de una comunicación efectiva para facilitar ambientes escolares favorables para la sana convivencia y el aprendizaje; reconoce acciones del docente que favorecen la integridad física y el desarrollo de los alumnos; distingue las medidas pertinentes para asegurar el acceso y la movilidad de los alumnos con discapacidad, en igualdad de condiciones con los demás, en las instalaciones escolares.

3. Distingue las actitudes y capacidades necesarias para ejercer la función directiva; reconoce acciones de los directivos escolares que orientan la mejora de los resultados educativos en la escuela; reconoce que la función directiva se debe ejercer con respeto, confianza, empatía, responsabilidad, honradez, integridad e igualdad; reconoce estrategias para propiciar el diálogo y la escucha entre la comunidad escolar; identifica estrategias para resolver conflictos a fin de promover ambientes favorables para el trabajo educativo.

4. Reconocer el papel del director para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad: reconoce el derecho de toda persona para acceder a una educación de calidad y concluir oportunamente sus estudios; identifica acciones para prevenir y atender el rezago, así como los factores de riesgo que proporcionan la exclusión y el abandono escolar; reconoce estrategias para gestionar los apoyos que permitan ofrecer a los alumnos una educación de calidad; reconoce conductas que

indican que un alumno se encuentra en situación de abuso o maltrato infantil e interviene desde su ámbito de competencia.

- 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.

El director debe promover la comunicación y relación con la población de padres de familia, para poder contar con la participación de ellos; dependerá del director tener el reconocimiento de su trabajo de gestión por parte de la comunidad escolar.

En esta dimensión se exponen tres parámetros y sus indicadores, en la cual el directivo debe manifestar los conocimientos, actitudes y habilidades:

1. Reconocer la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y de los alumnos, y su vínculo con la práctica educativa; identifica acciones para el fortalecimiento de la identidad cultural de los alumnos y la promoción del dialogo intercultural en el aula y la escuela; reconoce que la diversidad lingüística y cultural presente en la escuela enriquece el trabajo educativo.

2. Promueve la colaboración de las familias, la comunidad y otras instituciones en la tarea educativa de la escuela: identifica estrategias para involucrar activamente a las familias en la educación de los alumnos; reconocer el papel de los directores escolares en el establecimiento de vínculo entre la escuela y la comunidad para el logro educativo de todos los alumnos; explica cómo gestionar iniciativas comunitarias que contribuyan a la mejora de los aprendizajes de los alumnos; identifica las ventajas de vincularse con distintas instancias de gobierno y de la sociedad civil para ampliar las oportunidades de aprendizaje de los alumnos; identifica acciones para la participación activa del Consejo Escolar de Participación Social en la Educación y de la Asociación de Padres de Familia que contribuyan a la mejora de la calidad y equidad educativas.

3. Identifica estrategias de colaboración con el personal directivo de la escuela y de la zona escolar, así como con el personal de la supervisión de la zona escolar:

reconoce las ventajas de trabajar en colaboración con personal de la escuela y de la zona escolar para organizar redes interinstitucionales de ayuda mutua que contribuyan a la mejora de las prácticas educativas y de los aprendizajes de los alumnos; reconoce la importancia de intercambiar experiencias con sus colegas de la escuela y de la zona escolar, para acordar proyectos educativos orientados a la mejora de los aprendizajes en los alumnos; identifica, con el supervisor, los asesores técnicos pedagógicos y otros directivos de la zona escolar, estrategias que permitan atender problemas comunes que afectan el aprendizaje de los alumnos de la zona.

Se exponen las dimensiones del documento anterior, porque a pesar de no tener ninguna validez, para el ciclo escolar actual, señala funciones específicas que el director debe realizar, y con la cual los directivos que ingresaron por el Servicio Profesional Docente, lo tienen presente. Aunque ya no sea válido, es importante rescatar estas dimensiones que definen a un directivo de educación primaria.

El director debe promover la comunicación y relación con la población de padres de familia, para poder contar con la participación de ellos; dependerá del director tener el reconocimiento de su trabajo de gestión por parte de la comunidad escolar.

De acuerdo con la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros, 2019, se menciona la funciones de dirección: “aquel que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable (LGSCM, 2019, p: 3).

Reconocer que el director juega un papel importante entre las funciones y liderazgo que realiza, proporciona elementos para conocer la comunicación, trabajo en equipo y diseño de estrategias; el estilo de liderazgo que se emplea. Dependiendo de los resultados de todos los agentes del sistema educativo que participan en la primaria, es su gestión escolar.

3.3.2 Elementos del liderazgo del director en la escuela primaria

Se plantean los siguientes seis elementos como base para un director en la escuela primaria, para que el ejercicio de dirección sea favorable y obtenga un ambiente y equipo de trabajo para lograr cumplir los propósitos.

➤ Toma de decisión.

Es una función directiva relevante, ahora bien, una decisión puede tomarse de manera impulsiva o considerándola de forma detenida, lo ideal sería lograr un término medio para aplicarla en determinadas situaciones y que no fuera una responsabilidad única del director, sino que los docentes fueran tomados en cuenta y participen en distintas formas y utilizando algunas técnicas y se utiliza únicamente para que los docentes conozcan la existencia del problema y que se debe tomar una decisión sobre el mismo. Para hacerlo puede adoptar diferentes posturas como la democrática que consiste en presentar el problema a los docentes y pedirles que den sugerencias aunque finalmente el director tome la decisión.

➤ La delegación.

Se refiere a la distribución de tareas. La asignación de tareas generalmente se hace simplemente bajo el criterio personal del director, lo que lleva a que los docentes las realicen tan solo por cumplir, sin interés y con el menor esfuerzo posible.

Aunque no debe dejarse de lado, el hecho de que en algunas escuelas el director al asignar los grupos, las comisiones o algún trabajo especial, así como las actividades a realizar por cada docentes durante un festival u homenaje tome en cuenta las habilidades, características, motivación de los maestros; además de permitirles que actúen de manera autónoma, de tal manera que no se vean precisados a pedir permiso constantemente por una actividad que llevara a cabo, o esperar que se le indique qué o cómo realizaran tal o cual las actividad, lo que permite un mejor desempeño de los docentes y por ende de los resultados. Sin embargo, el director

también delega las actividades como estrategias para controlar y asignar carga de trabajo.

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

➤ Control.

Es la función por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Muchos de los directores han confundido la verdadera finalidad del control con la mera vigilancia de los docentes, al estar pendiente de que asistan regularmente, estén dentro de sus salones, el que no pierdan el tiempo platicando durante el tiempo laboral, cuando su otra parte es verificar que los docentes estén cumpliendo con su trabajo de acuerdo a los lineamientos establecidos, por ejemplo, las boletas de calificaciones, el registro de asistencia y evaluación para apoyarlos y estimularlos. Cuando una organización se basa en el control de las personas para lograr la eficiencia, ésta no se logra porque cada miembro se aísla en su tarea y pierde el interés por el objetivo de la organización como un todo. El docente se encierra con sus alumnos dentro de su salón de clase y no se preocupa por los problemas que sucedan fuera de éste, ni tampoco le interesa participar en actividades que tiendan a mejorar su labor y que repercutan en el aprovechamiento del alumnado. Sólo le interesa cumplir con sus horarios y con lo que a él le corresponde, lo cual en muchas ocasiones genera rivalidades, pleitos, envidias, grupos enfrentados y chismes.

En otros casos, los directivos bajo el pretexto de que los profesores son profesionales de la educación y por lo tanto agentes responsables de su actuar cotidiano dentro de la institución no monitorean ni evalúan el trabajo que éstos realizan al interior de las aulas y les dan la completa libertad de acción, lo que lleva a que el personal no se sienta comprometido con su labor y solo vayan saliendo del paso, pero ¿Qué estrategias puede el director ejercer para llevar a cabo el servicio que presta la escuela?. Pues bien, el mismo quehacer cotidiano abre la posibilidad de construir varias estrategias de vigilancias, que permitan al director ejercer un

liderazgo entendido como apoyo y estimulación entre otras, se pueden citar las siguientes estrategias:

1. Una forma de contribuir y cuidar la buena realización de las tareas escolares es que el director participe en ellas, ayudando en las diversas actividades, estar al tanto de su desarrollo y de la forma en que ha sido organizados.
2. El establecimiento de políticas de seguimiento de los grupos que van más atrasados con el objeto de evitar el rezago escolar.
3. El establecimiento de criterios de control tales como el esfuerzo puesto en la realización del trabajo.

Otras técnicas o medio que puede emplearse por el directivo para evaluar los estados de labor que realiza el personal docente son, las visitas didácticas evaluativas o de ocasión que se realiza a cada uno de los grupos para descubrir y estimular las capacidades individuales de los docentes, así como también orientarlos, asesorarlos y ayudarlos a analizar críticamente su propio trabajo.

➤ Motivación.

El director también debe motivar a los docentes con el fin de que contribuyan al logro de los propósitos educacionales, para ello debe conocer las necesidades e interés del personal al vincularse con él. La motivación en este sentido se transforma en un factor determinante e indispensable para favorecer y facilitar las acciones del director al frente del plantel.

Puede decirse que el ejercicio del liderazgo por parte de los directores dentro de la comunidad educativa no los convierte en jefes o en los únicos que saben y mandan, más bien, son los que proporcionan el medio para identificar y operar estrategias para la resolución de problemas que surjan en la misma institución con la participación y el compromiso de toda la comunidad educativa.

➤ Comunicación.

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

El director debe suministrar información precisa en tonos adecuados para todo los docentes, pues dependiendo de la forma en que se comuniquen con ellos será la relación de estos no solo hacia él, sino hacia el trabajo que tenga que realizar. Por lo tanto para que en los planteles escolares exista un buen ambiente de trabajo es indispensable que exista una buena comunicación entre todos sus miembros, comunicación que indudablemente debe ser fomentada por el director escolar.

➤ **Confianza.**

Dentro de la escuela, los miembros se consideran a sí mismos respetados y dignos cuando ven que se les acepta y cuando se sienten seguros para expresar un punto de vista diferente o minoritario sin miedo a censuras ni represalia alguna por parte de sus colegas o del mismo director. El respeto entre docentes y director, incluye reconocer sus sentimientos, pensamientos e ideas. La confianza, por lo tanto, es sumamente importante para emprender cualquier actividad que implique un esfuerzo conjunto. Así un director que valora la franqueza, sinceridad, la colaboración y que además alienta al docente a participar con autonomía probablemente establezca un ambiente de confianza en comparación con aquel directivo que no lo haga.

Estos cinco elementos claves del liderazgo, son primordiales para la práctica de la escuela primaria independientemente del estilo que ejerza, puesto que le permitirá mantener un ambiente laboral favorable, un desempeño y participación colaborativa por parte de sus colaboradores docentes.

3.4 Los docentes

“Quien aspira a ser maestro tiene que hacerlo con el corazón, porque no solo proporcionará conocimientos, sino también sentimientos” (P. Freire, 1992, p: 26)

El docente es un agente esencial dentro de la gestión educativa, y también se convierte en un líder dentro del aula con sus alumnos. Como lo menciona Guevara (2016), “la tarea del docente en el aula es un desafío constante, cotidiano” (Guevara, 2016, p: 24).

Resaltando lo que menciona Guevara, la tarea cotidiana del docente, es un desafío constante, ya que día a día se enfrenta a diferentes problemáticas, con los alumnos, padres de familia, incluso con sus compañeros y directivo. La tarea de realizar su diagnóstico, planeación, rubrica de evaluación, evidencias, de día a día, semana a semana, y mes a mes; durante un ciclo escolar, además de proyectos y actividades de mejora escolar; es importante la participación del docente, no solo en el aula, sino también participar en las decisiones de gestión.

Como lo menciona Aceves (2015) “El maestro es el factor más importante de un sistema educativo”, si bien, es cierto que el docentes es importante porque tiene el contacto directo con sus alumnos y el influir en ellos, no solo será con conocimientos, sino también con sentimientos, es por ello que son los agentes más importantes en el sistema educativo, y “la calidad de un sistema educativo está en función de la calidad de sus maestros” (Citado en Guevara, 2015, p: 40)

La investigación educativa ha demostrado de manera consistente que la calidad de los profesores es el factor escolar que repercute con mayor fuerza en el logro educativo. (Guevara et al, 2016, p: 13). Es por ello que el ejercer la docencia, debe ser con el corazón, puesto que son los principales actores que influyen en los alumnos, evidentemente en conjunto con la demás agentes educativos, buscan lograr la calidad de la educación.

Silvia Schmelkes (2015) menciona que el desempeño docente implica (Citado en Guevara et al, 2015, p: 97):

- Que los contenidos que deben impartir tienen que conocerse, dominarse y comprenderse bien.
- La capacidad de interactuar, comunicarse bien y desarrollar en ellos conocimientos, así como crear contextos de libertad, empatía y confianza, pero también de autoridad, de manera que se pueda llevar a cabo el proceso de enseñanza.
- La capacidad de razonar y de juzgar en el curso de su ejercicio, para la cual tiene que plantear.

Si bien, ser docente implica tener ciertas cualidades, pero sobre todo dominar los conocimientos que se enseñan, para ser precisamente un maestro, así mismo también debe tener la capacidad de comunicarse bien, saber escuchar, la habilidad de controlar un grupo de personas, generar confianza.

Por su parte, Murillo afirma que en la actualidad hay acuerdo en cuáles son las características que hacen una docencia eficaz. Son las siguientes: (Citado en Guevara, 2016, p: 24)

- ✓ Compromiso del docente con la escuela, con los estudiantes, pero también con la sociedad.
- ✓ Desarrollo y mantenimiento de un clima de aula positivo.
- ✓ Altas expectativas y autoestima del docente.
- ✓ Desarrollo en el aula de actividades variadas, participativas y activas.
- ✓ Estructuración de las lecciones y su adecuada preparación.
- ✓ Atención a todos y cada uno de los estudiantes en forma individual, especialmente aquellos que necesitan un mayor apoyo.
- ✓ Optimización del tiempo lleno de oportunidades para aprender.
- ✓ Organización y gestión adecuada del aula.
- ✓ Utilización de una amplia variedad de recursos didácticos.

Las características que se mencionan anteriormente, son las que todos los docentes deberían tener, también debe hacerse mención que influye los sentimientos y

emociones del docentes, además del ambiente de trabajo que se tenga y las relaciones que tenga con sus compañeros docentes, directivo y padres de familia, y sobre todo con las adversidades de los distintos alumnos que tenga, ya que como se mencionaba, algunos requieren más apoyo que otros. Sin embargo, no solo es una tarea del docente de aquellos alumnos que requieren más apoyo, también es de los padres de familia.

Aunque también el desempeño del docente depende del liderazgo del director, como lo menciona el autor Guevara (2016):

La acción de directores, supervisores y otras figuras de liderazgo contribuyan a crear en las escuelas comunidades docentes cohesionadas por un compromiso colectivo claro y explícito de mejorar el dialogo y la comunicación a fin de incrementar la eficacia de la enseñanza y elevar el índice de aprendizajes. (Guevara, 2016, p: 14)

No es lo mismo trabajar en una escuela en un ambiente favorecido, que en un ambiente desfavorecido. El contexto social en el que se desarrolla la acción del docente es también un factor que incide directamente en su trabajo y en el desempeño de los estudiantes. (Guevara, 2016, p: 24)

Es importante la influencia del liderazgo del director con los docentes, ya que depende de su desempeño académico, además de su motivación y ritmo de trabajo para mejorar y desarrollarse profesionalmente y sentirse a gusto en su espacio laboral.

Capítulo 4. Caracterización de la escuela primaria “Emiliano Zapata”

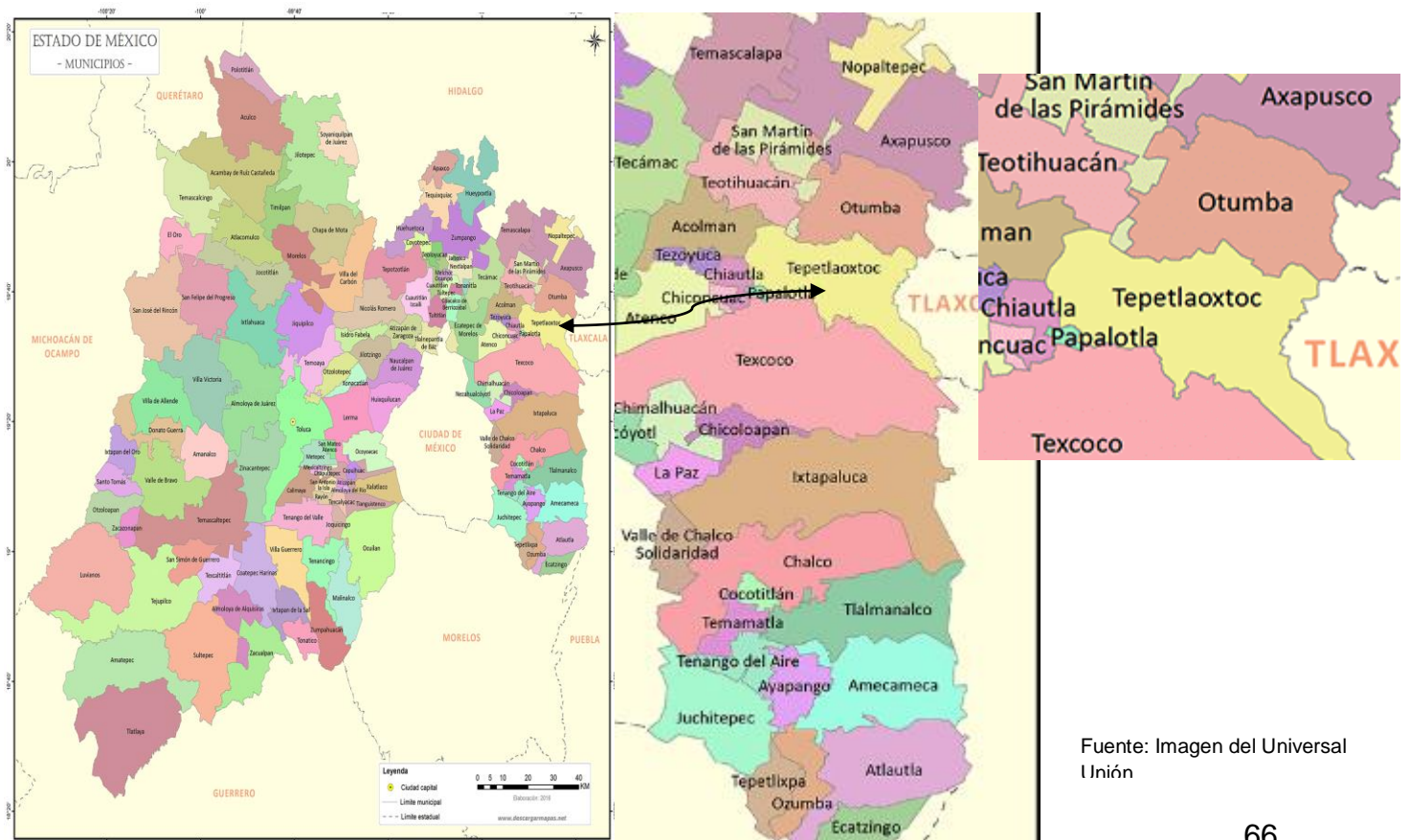
La primaria es el segundo nivel de educación básica obligatorio, es importante porque los educandos adquieren conocimientos, habilidades fundamentales para su desarrollo personal y profesional hacia los demás niveles del sistema educativo.

La escuela primaria Emiliano Zapata pertenece al municipio de Tepetlaoxtoc en la comunidad de Santo Tomás Apipilhuasco.

4.1 Contextualización de la comunidad de Santo Tomás

La comunidad de Santo Tomás Apipilhuasco pertenece al municipio de Tepetlaoxtoc que se encuentra al Noroeste del Estado de México. El municipio de Tepetlaoxtoc colinda al Este con el Estado de Tlaxcala; al Norte con los municipios de Acolman, San Martín de las Pirámides, San Juan Teotihuacán y Otumba; al Oeste con el municipio de Chiantla y Acolman; al Sur con los municipios de Papalotla y Texcoco, como se muestra en el mapa 1.

Mapa 1 Estado de México



Fuente: Imagen del Universal Unión

Tepetlaoxtoc de Hidalgo es el pueblo cabecera y da nombre al municipio; la población total es de 27,944 habitantes en 2010, correspondiente a 13,714 hombres y 14,230 mujeres. Asimismo, se integra de 37 localidades, y se considera semiurbano por el tamaño de las localidades que lo conforman. Sus principales actividades son el comercio de carnes frescas, la producción de pulque, engorda de ganado: pollo, becerros, cerdos y en menor escala la agricultura. (INAFED, 2010)

Acerca de la educación, datos del INAFED 2010, este municipio cuenta con 39 instalaciones de escuelas públicas, en el cuadro 1 se especifica las instalaciones por nivel:

Cuadro 1. Instalaciones de escuelas públicas por nivel educativo, 2010

| Nivel Educativo | Escuelas |
|-----------------|----------|
| Preescolar | 15 |
| Primaria | 14 |
| Secundaria | 8 |
| Bachillerato | 2 |

Fuente: elaboración propia con información del INAFED

También, este municipio cuenta con acceso a la educación privada, ya que tiene un total 4 instalaciones de escuelas privadas, que se especifica en el cuadro 2 por nivel educativo:

Cuadro 2. Instalaciones de escuelas privadas por nivel educativo, 2010

| Nivel Educativo | Escuelas |
|-----------------|----------|
| Preescolar | 3 |
| Primaria | 1 |
| Bachillerato | 1 |

Fuente: Elaboración propia con información del INAFED

Por tanto, como se indica la estadística de las instalaciones públicas y privadas con las que cuenta este municipio, tiene un total de 43 instalaciones de acceso a la educación para la población.

En relación con los alumnos inscritos en escuelas públicas y privadas en este municipio, datos del INAFED 2010, se muestra en el cuadro 3 por nivel educativo específicamente:

Cuadro 3. Alumnos inscritos en escuelas públicas y privadas por nivel educativo, 2010

| Nivel educativo | Alumnos | |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Escuela Pública | Escuela Privada |
| Preescolar | 1,057 | 66 |
| Primaria | 3,208 | 47 |
| Secundaria | 1,141 | 0 |
| Bachillerato | 670 | 31 |

Fuente: Elaboración propia con información del INAFED

Como se observa en el cuadro 3, se especifica los alumnos inscritos en los diferentes niveles educativos, siendo un total de 6,220 alumnos que asisten en las instalaciones con las cuales cuenta este municipio en las localidades que lo conforman.

Santo Tomás Apipilhuasco, es una de las localidades principales y más grandes de esta región, aproximadamente tiene una superficie total de 4 021 hectáreas según datos del Comité Ejidal. Aproximadamente se encuentra a 15 kilómetros del municipio; estas poblaciones se encuentran comunicadas por la carretera federal, con un tiempo de recorrido en el transporte público de 30 a 40 minutos.

Al Este, el territorio de Santo Tomás Apipilhuasco colinda con el estado de Tlaxcala; al Sudeste colinda con San Juan Totolapan; al Sur la barranca que se llama Río Grande donde están los límites con San Jerónimo Amanalco y con la colonia Guadalupe que pertenecen al municipio de Texcoco; al Oeste están ubicados San

Andrés de las Peras y San Bernardo Tlalmimilolpan; al Norte con el ejido de San Pedro Chiautzingo, como se muestra en el mapa 2.

Mapa 2. Comunidad Santo Tomás Apipilhuasco



Fuente: INEGI MAPAS

De acuerdo con datos del INEGI 2010-2015, tiene un total de 3,641 habitantes. Representando el 13% de la población total del municipio de Tepetlaoxtoc.



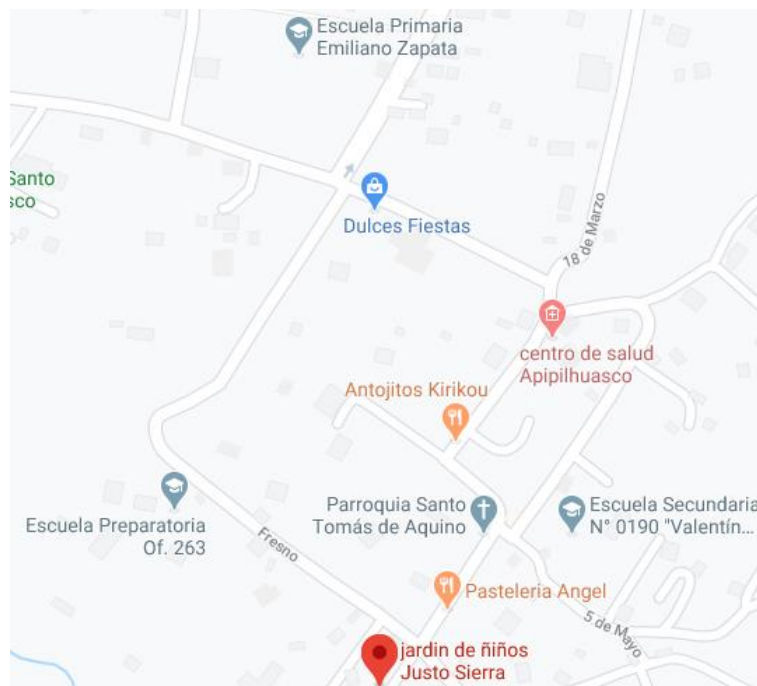
Fuente: Elaboración propia con información del INEGI

Todos los habitantes se expresan en español, aunque hace 50 años hablaban el idioma náhuatl. Y la comunidad lleva por nombre Apipilhuasco que es un nombre náhuatl y significa “agua que está manando entre arena y piedra” o “gota de agua” de acuerdo con pobladores del pueblo.

Su principal actividad es la agricultura, los productos agrícolas son: cebada, trigo y avena, explotación de madera y comercio en pequeña escala de pulque y productos agrícolas. (INAFED). Los pobladores se dedican a trabajos asalariados, agricultura, venta de pulque, comercio, maquila de costura, albañilería, herrería y actividad forestal.

Con relación al servicio público de educación que se brinda en esta localidad, la población puede acceder desde el preescolar hasta el bachillerato, ya que cuentan con cinco instalaciones para asistir en la localidad, dichas instalaciones se encuentran cerca del dentro de esta; a excepción de la institución del CONAFE, que se encuentra aproximadamente a 2 kilómetros del centro de localidad. (Ver imagen)

Instituciones educativas públicas en Santo Tomas Apipilhuasco



Fuente: Google Mapas

De acuerdo a los niveles educativos, se cuenta con la institución para preescolar “Justo Sierra” cuenta con un solo turno; la primaria “Emiliano Zapata” con dos turnos: matutino y vespertino; la secundaria “Valentín Gómez Farías” con turno matutino; y bachillerato “Preparatoria Oficial No. 263” únicamente con el turno matutino.

Dichas instalaciones permiten el acceso a la educación, aunque algunas personas habitantes de esta localidad deciden asistir a una instalación de otra localidad vecina o del municipio de Texcoco.

4.2 La escuela primaria Emiliano Zapata

Principalmente hablaremos del segundo nivel educativo de educación básica: la escuela primaria “Emiliano Zapata”. La construcción de la escuela inició entre los años 1963 y 1964, según cuentan habitantes de la comunidad el lugar donde se construyó fue un terreno donado por la señora Seferina López habitante de esta comunidad, y la construcción se realizó con el apoyo de un programa federal, el gobierno del estado siendo el gobernador el Dr. Gustavo Baz y junto con los habitantes de la comunidad que apoyaron con faenas.

A partir de 1966 se empezó a dar clases en la escuela Emiliano Zapata, y el 23 de Junio de 1968 se inauguró con la participación del gobernador del estado Lic. Juan Fernández Albarrán. Desde entonces hasta la actualidad la escuela brinda el servicio de educación básica nivel primario; aunque no se sabe con certeza, si desde ese entonces fue creada con dos turnos o con el paso del tiempo se dividió, pero por muchos años fue dirigida por un solo directivo.

La escuela pertenece a la supervisión de la zona escolar P164, ubicada en el municipio de Tepetlaoxtoc, perteneciente a la Subdirección Regional de Texcoco, siendo una de una de las últimas, que se crearon en el año 2014 de las subdirecciones regionales. Esta Subdirección regional, tiene bajo su responsabilidad la supervisión de educación primaria zona escolar P164, la cual tiene bajo su responsabilidad 14 primarias, las cuales son: una perteneciente al CONAFE; Federal;

y el resto de sistema estatal, entre las cuales se encuentra la escuela primaria Emiliano Zapata.

Con el paso de los años, la escuela ha tenido transformaciones en el crecimiento de su infraestructura es compartida por ambos turnos, se integra de una biblioteca, un salón de computación, una tienda escolar, patio con mesas para comer, dirección turno matutino y vespertino, sala de maestros, baño maestros, fotocopias, 13 salones, cancha de futbol y basquetbol, vivienda conserje, estacionamiento, baños alumnos, salón para el desayunador.

El turno matutino brinda el servicio educación en un horario de 8:00 a 13:00 horas, mientras que el horario del turno vespertino es de 13:30 a 18:00 horas; la matrícula que tiene el turno matutino es mayor al turno vespertino; cada turno cuenta con un uniforme que diferencia los turnos, ambos tienen el programa de desayunos a excepción de que en turno matutino son desayunos calientes y en la tarde son desayunos fríos; para el funcionamiento de este programa se organizan comités para todo un ciclo escolar y cuentan con el apoyo del DIF del municipio de Tepetlaoxtoc. Cada turno cuenta con su asociación de padres de familia.

A partir del ciclo escolar 2017 -2018, se determinó que cada turno debe tener su directivo, derivado de la jubilación del director anterior. Fue a partir de entonces que la escuela primaria Emiliano Zapata se integra de dos directivos para cada turno, junto con su equipo de docentes.

Principalmente, el estudio se centra en el turno matutino de la escuela primaria Emiliano Zapata.

4.2.1 La comunidad educativa

Al inicio de cada ciclo escolar, se convoca a una asamblea con todos los padres de familia de la escuela primaria, en esta asamblea participan la sociedad de padres de familia, los comités del ciclo escolar pasado y el director escolar. Principalmente, quienes dirigen esta asamblea son la sociedad y comités, ya que es la elección de la nueva sociedad y comités a formar para el ciclo escolar a iniciar.

La organización de cómo realizar la asamblea y la selección de la nueva sociedad y comité, la realiza la sociedad, cuando ingresan los padres de familia se registran en una lista de asistencia o les otorgan fichas, después de mencionar el corte de caja y con el recurso económico con el que se queda la escuela, para el inicio del nuevo ciclo escolar y los últimos gastos que se tuvieron; se da inicio a la selección, y está se realizar por medio de números a lazar que se van mencionando por los integrantes de la sociedad y comité del ciclo escolar anterior, hasta tener el total de integrantes para la sociedad y comités. Existe la elección como acuerdo de asamblea, que en dado caso de no querer o no poder participar y se haya seleccionado, se le cobra una multa por no asumir el cargo, también otro acuerdo es que tienen que pasar cinco años para volver a participar en algún cargo.

Después, de tener al número total de integrantes, ahí mismo en la asamblea, se les asigna su cargo que tiene dentro de la sociedad y comité, para que todos los padres de familia queden por enterados, al finalizar la asamblea, tomando previamente asuntos generales e importantes, los padres de familia pasan a firmar su asistencia correspondiente al grado de sus hijos.

Los acuerdos que se tienen en la selección de la nueva sociedad, son acuerdos que se hicieron tiempo atrás, y parece que en lugar de ser acuerdo, ya es una costumbre, ya que debería existir la opción de que padres de familia que quieran participar formen su propio equipo y se presenten ante la junta que se realiza, porque el ser seleccionado para una función en la institución, conlleva a una responsabilidad y

compromiso que se adquiere para trabajar en conjunto con el directivo y juntos gestionar mejores condiciones para la institución, de lo contrario si reciben el cargo pero no con el compromiso de participación, se convertirá en una rivalidad entre el equipo y directivo, y se harán pocos cambios de mejora.

Asimismo, la escuela tiene el promotor de salud, que asiste todos los lunes a la escuela y el promotor de educación física, que asiste los días miércoles. Un conserje y velador, quien cuida la escuela y vive dentro de ella, la selección para el conserje se realiza por medio de una convocatoria que se pega en la comunidad, y la sociedad de padres de familia junto con el director escolar, eligen al candidato para realizar esta función. Además de ceder la tienda escolar como recurso extra de su sueldo y pagando una cuota a sociedad de la tienda escolar.

Por parte del H. Ayuntamiento de Tepetlaoxtoc, se tiene un maestro de banda de guerra. También, se tiene una persona para la función de fotocopias de la escuela, siendo este un recurso que los maestros necesitan para trabajar en su salón de clases. La persona en realizar esta función, lleva cinco años trabajando en ella, la sociedad de padres de familia le pagan, del recurso financiero, que se genera del pago de inscripción y servicios que se cobra al inicio del ciclo escolar.

Por acuerdo de los padres de familia en asamblea, aproximadamente desde hace seis años, se contrató a dos maestras para las materias de inglés y computación, con la finalidad de que sus hijos tengan los conocimientos y herramientas para aplicarlas en su día a día y desarrollo educativo. Las dos maestras, al igual que el personal de copias y conserje de la escuela, son pagadas por el pago de servicios al inicio del ciclo escolar por parte de los padres de familia.

| | |
|---|--------------------|
| Inscripción y pago de servicio por alumno | \$ 700 anual |
| Maestra computación | \$ 800 semanal |
| Maestra ingles | \$ 800 semanal |
| Personal de copias | \$ 600 semanal |
| Conserje | \$ 2,000 quincenal |

Cantidades aproximadamente de los ingresos y egresos de la escuela

4.2.1 El Directivo y Docentes

El director escolar del turno matutino, asumió el cargo mediante el Servicio Profesional Docente, siendo su primer ciclo escolar 2018 -2019, como directivo de esta institución. Previamente había sido docente de educación primaria durante ocho años, después decidió ascender a ser director escolar, por la inspiración y admiración de su directora en la escuela en donde trabajaba. Cuenta con la Licenciatura en Psicología y Maestría en Educación de la Universidad del Valle de México.

El inicio de este ciclo escolar, es para conocer el contexto el cual se encuentra la escuela que dirige, así mismo el conocer a su personal docente con el que se trabajara, los usos y costumbres que se tengan. Y realizar el diagnóstico de la escuela, con pláticas de su equipo docente, sin embargo es un gran reto al que se enfrentan los directivos al inicio de una nueva institución.

De acuerdo en una plática con él, haciéndose una autocrítica y observación hacia su desempeño directivo, menciona que una variable y factor que le falta desarrollar y trabajar es: la exigencia. Se considera un director flexible, paciente, emocional, tranquilo, y que le gusta que las personas y equipo de trabajo sepan pedir las cosas. Además, tiene mucha consideración por parte de las personas que lo apoyan, de lo contrario se muestra un poco distante. Es innovador, y busca realizar cambios de mejora.

En relación a los docentes, se cuenta con un total de diez docentes frente a grupo, con un total de seis mujeres y cuatro hombres.

La docente A con mayor antigüedad en el servicio docente, es egresada de la Licenciatura de Educación Primaria de la Escuela Normal de Texcoco, su nombramiento le fue asignado en el año 1989, actualmente se encuentra realizando su proceso de jubilación. Es una maestra dedicada a su trabajo, estricta, le gusta realizar las cosas bien hechas, entrega en tiempo y forma sus trabajos y acata las

indicaciones por parte de su directivo, menciona que los grados que más le agradan son primer y tercer grado.

Por su parte, otro docente B con mayor antigüedad dentro de la educación primaria, es egresado de la Licenciatura de Educación Primaria de la Escuela Normal de Texcoco, su nombramiento le fue asignado en el año 1997, cuenta con Maestría de Educación Familiar del Instituto de Enlaces Educativos. Es un maestro estricto, tiene el dominio de control de grupo, entrega en tiempo y forma, y realiza sus trabajos presentables y acata las indicaciones de su directivo. Es neutral en la relación con sus compañeros.

Otro docente C de mayor antigüedad, es egresado de la Licenciatura de Educación Primaria de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan, se ubica en la colonia Coaxusco La Paz, perteneciente al municipio de los Reyes la Paz del Estado de México. Es un maestro estricto, carismático, entrega en tiempo sus trabajos, es rebelde y protestante en cuanto a las indicaciones del director. Le gusta el poder, un dato sobresaliente, es que el maestro cubrió durante ciclo escolar anterior, el cargo de director de la escuela primaria en el turno matutino, sin embargo, menciona que prefiere ser maestro frente a grupo, por toda la responsabilidad y tareas que se tiene en el cargo directivo.

Continuando con los docentes, otro docente D, es egresada de la Licenciatura en Pedagogía de la Universidad Privada del Estado de México; su nombramiento le fue asignado en el año 2013, sin embargo en la escuela primaria "Emiliano Zapata" lleva dos años de servicio. Prefiere los grados de 1°, 2° y 3°, acata las indicaciones del director, es participativa, sin embargo, en la entrega de lo solicitado por el directivo, se retrasa.

Por otro lado, la docente E, egresada de la Licenciatura de Pedagogía de la Universidad de Ecatepec, es dedicada y ama su profesión, entrega las cosas solicitadas por el directivo en tiempo y forma, le gusta realizar su trabajo muy bien, y se esfuerza entregando un extra en lo que se solicita, utilizando herramientas que

para ella son pertinente para llegar a los resultados solicitados y más explícitos. En cuanto a las indicaciones que da su directivo, pone pero o se queja, sin embargo lo realiza. Durante mucho tiempo estuvo en los grados de 6°, 5° y 4°, ya que le gustan más, sin embargo, acepta los retos cuando le asignan grados menores y demuestra que es su profesión.

Otro docente F, es egresado de la Licenciatura de Educación Física, de la Escuela Normal de Tlaxcala; también es promotor de Educación Física en el turno vespertino en cuatro escuelas, es un maestro olvidado e incumplido con las actividades que se le asignan, las indicaciones que le da su directivo, en ocasiones no las realiza y hace lo que él decide. Lo que se les solicita, lo entrega el último día o se retrasa. En mi opinión, prefiere las actividades de educación física.

La docente G, egresada de la Licenciatura en Educación Primaria de la Escuela Normal Urbana Federal “Lic. Emilio Sánchez Piedras”. Prefiere los grados menores como 1°, ya que considera tener habilidades y conocimientos en este grado, le gusta el poder, las indicaciones del directivo las hace a su manera y conveniencia, es participativa, tiene muy buena relación con el director, y en mi opinión considero que es la docente que más influye en él, además de tener una de las habilidades de un líder, principalmente la de manipular.

Docente H, egresada de la Licenciatura en Psicología Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco; es muy dedicada a su labor como docente, estricta y realista en cuanto a los resultados de las calificaciones asignadas a sus alumnos. Responsable en todas las indicaciones y tareas asignadas, entrega en tiempo y forma lo solicitado por su director. Es neutral en la relación con sus compañeros.

Docente I, egresada de la Licenciatura en Pedagogía de la Universidad Privada del Estado de México, participativa, responsable en las indicaciones y tareas asignadas por su directivo, también prefiere los grupos menores: 1°, 2° y 3°. Es de las docentes más recientes en la planilla de la escuela primaria “Emiliano Zapata”.

Docente J, egresado de la Licenciatura en Pedagogía de la Universidad Privada del Estado de México; su nombramiento le fue asignado en este ciclo escolar, es el más reciente dentro de la planilla de docentes de la primaria, el grado asignado fue 5°, acepta las indicaciones y las realiza, es participativo, responsable con su trabajo.

La planilla de docentes y directivo, que se integra en la escuela primaria Emiliano Zapata, en conclusión:

| Personal | Edad | Sexo | Grado académico | Años de servicio | Años de servicio en el plantel |
|-----------|------|-----------|--|------------------|--------------------------------|
| Directivo | 32 | Masculino | Licenciatura en Psicología Maestría en Educación | 8 | 1 |
| Docentes | | | | | |
| A | 55 | Femenino | Licenciatura de Educación Primaria | 29 | 18 |
| B | 46 | Masculino | Licenciatura de Educación Primaria Maestría de Educación Familiar | 21 | 2 |
| C | 48 | Masculino | Licenciatura de Educación Primaria | 25 | 22 |
| D | 30 | Femenino | Licenciatura en Pedagogía | 5 | 2 |
| E | 39 | Femenino | Licenciatura en Pedagogía | 19 | 6 |
| F | 31 | Masculino | Licenciatura de Educación Física | 8 | 3 |
| G | 33 | Femenino | Licenciatura de Educación Primaria | 5 | 3 |
| H | 39 | Femenino | Licenciatura en Psicología Educativa | 3 | 2 |
| I | 27 | Femenino | Licenciatura en Pedagogía | 5 | 2 |
| J | 36 | Masculino | Licenciatura en Pedagogía | 1 | 1 |

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados en la escuela primaria "Emiliano Zapata"

4. 3 El estilo del liderazgo del director escolar

El director de la escuela primaria Emiliano Zapata, se encuentra casi siempre en su lugar de trabajo y mantiene la puerta abierta, con la disposición de que si algún docente, padre de familia o alumnos requieren su atención. Como todos los días por las mañanas, antes de dirigirse a su salón correspondiente, el director y docentes registran su asistencia, en la hoja que día con día el director pone en la mesa.

Todos los lunes, se lleva cabo a las 8:30, la ceremonia de honores a la bandera, previamente el director ha indicado el rol que los maestros tiene que llevar para la realización de esta. Si el director, no tiene tareas administrativas, se presenta en la ceremonia. De lo contrario, se queda en su lugar de trabajo realizando tareas administrativas.

Cuando llegan comunicados por parte de la autoridad educativa, les hace llegar a los docentes dichos comunicados, en el cual tiene que firmar en la parte posterior de enterados. El director considera que cada docente debe recurrir a sus estrategias para recordar, guardar la información brindada, sin embargo, docentes han solicitado copia del documento, puesto que se interrumpe a mitad de su clase y pierden la concentración por prestar atención al documento enviado. A pesar del argumento de algunos docentes, el director considera que cada uno debe generar sus estrategias y cuando considera necesario entrega copia.

Asimismo, cuando llegan visitas de la autoridad educativo: el supervisor o subdirector regional, si es necesario el director manda a traer a todos los docentes, para que se les de alguna información, se les de su agenda de inicio de ciclo escolar, pans, o algún material de trabajo. De lo contrario, el director recibe a la autoridad educativa y atiende en su dirección, con la puerta cerrada y sin interrupciones, al menos que sea extremadamente necesaria.

Durante el recreo, los docentes tiene su lugar de guardia, previamente el director ha realizado, un croquis de la infraestructura para organizar a los docentes en su lugar correspondiente por semana de cada docente. Dicho documento lo firman los

docentes, al inicio de la semana y deben cumplir en su lugar. En ocasiones cuando el director no tiene tareas administrativas, acude al recreo a supervisar que esté en su lugar correspondiente. Si los docentes no se encuentran en el lugar, el director se acerca y hace un llamado de atención por no cumplir.

Derivado de los acuerdos que se tienen en Consejo Técnico, para la realización de actividades y celebridades de las fechas como día de muertos, día del niño, navidad, día del amor y la amistad y entre otras, si algún maestro no cumple con lo establecido en los acuerdos, el director levanta un acta de no cumplimiento con los acuerdos y hace firmar al docente, por su falta. En colaboración con el docente, que tiene la función de secretaria.

Ya que al inicio de cada ciclo escolar, en el primer Consejo Técnico, el director selecciona a los docentes que tendrán comisiones y encargados de la organización de los recursos a ocupar durante todo ciclo escolar en los consejos técnicos. Las reuniones necesarias con todos los docentes, las realiza en la hora del recreo y son breves. Realiza reuniones personales con cada docente cuando es necesario, sea para llamarle la atención, comentar alguna problemática o exponer alguna actividad, y requiere del tiempo necesario.

Para informar a los docentes acerca de los materiales solicitados para el Consejo Técnico, la entrega de boletas y otras actividades, se hacen llegar a cada uno en su salón, en escrito y firman de enterados. Toda la información de los comunicados.

La ruta de mejora, es la planeación del ciclo escolar, en la que previamente se realiza un diagnóstico de las problemáticas que tiene en la escuela en el área académica. “En la ruta de mejora de esta institución se trabajará las cuatro prioridades de la educación, las cuales son: garantizar la Normalidad Mínima, Mejora de los Aprendizajes de los estudiantes (lectura, escritura y matemáticas), abatir el rezago y promover un convivencia escolar sana, pacífica y formativa” (ver Anexo 1)

Como se describe en la ruta de mejora, la prioridad de este ciclo escolar es la convivencia sana y pacífica, abatir el rezago, mejorar los aprendizajes y la

normalidad por parte de los actores educativos: docentes, directivos, padres de familia y alumnos. Con la participación de los actores educativos mencionados, bajo el liderazgo del director, se resolverán los retos que la escuela enfrente

Y principalmente, con la actividad de impacto en este ciclo escolar, es que los alumnos identifiquen y apliquen diversos valores universales para lograr una convivencia sana y pacífica dentro de la escuela. Se busca lograr que el 60% de los alumnos sean capaces de identificar y aplicar de manera asertiva los valores universales para lograr una convivencia sana pacífica en la escuela.

Así mismo, la organización para trabajar con los docentes es dividida por ciclos, que en total son tres; el primer ciclo corresponde a primero y segundo grado, el segundo ciclo corresponde a tercer y cuarto grado, el tercer ciclo corresponde a quinto y sexto grado. Los docentes asignados para cada grado, trabajan en conjunto de acuerdo a la organización de los ciclos, y se realizaron tres actividades de impacto durante todo el ciclo, lo que corresponde a cada ciclo organizar una actividad para toda la escuela. Las actividades se realizan por escrito y se entregan, exponen previamente al director para que el haga modificaciones u observaciones, después de la revisión, el equipo del ciclo que le corresponde, expondrá a todos sus demás compañeros la actividad para que tengan el conocimiento de lo que se realizara, los materiales a utilizar, la organización, los tiempos y la función a desempeñar de cada uno para la actividad.

Las actividades que se realizan, son con la finalidad de impactar en el desarrollo de los educandos, en lectura, escritura, y matemáticas; y poder lograr lo planificado. Si algún docente no cumple con los acuerdos que se generan entre todos los docentes y directivo; el directivo levanta una acta de no cumplimiento con los acuerdos internos en la escuela y el docente debe firmar de que no cumplió con los acuerdos y no acato con las indicaciones.

Cuando alguno de los padres de familia requiere apoyo del director, porque presenta alguna problemática con el docente, dependiendo de la problemática, el director

previamente escucha a su docente en cómo fueron los hechos, y si la razón la tiene el docente, busca proteger al docente. De lo contrario, si el docente tuvo el error, el director rectifica en la normativa, y menciona al padre de familia lo que debe proceder para poder reportar la incidencia, apoyando el director al padre de familia.

De acuerdo, con los estilos de liderazgo, el director de esta escuela ejecuta un estilo de liderazgo administrativo, se caracteriza al líder por ser: racional, eficiente, político, considerador, abierto y demócrata; sus reuniones son formales, división en el trabajo, se fijan y limitan las responsabilidades, respeta la estructura, normas, reglas y se basa en manuales, tiene el control, etc. (Stephen J. Ball, 1994 Citado en Gorrochotegui, 1997).

Como lo menciona Stephen J. (1994), este estilo de liderazgo, el director respeta las normas, reglas, sus reuniones son formales, la división de trabajo la realiza por ciclos.

Es por ello que el director de esta institución respeta las normas, reglas y planifica las actividades a desarrollar, tomar decisiones, utilizar los recursos sabiamente, coordinar el personal docente y administrativo.

Por lo tanto, el líder debe tener una visión clara de la institución que dirige, facilitando y compartiendo con su equipo docente; dividiendo el trabajo para la participación activa y constructivamente en la toma de decisiones, promover el cambio. Sin bien, “el líder debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados” (Castillo, 2005). Con la finalidad de promover la participación de la comunidad y realizar cambios significativos en la institución.

Finalmente, el modo como el director, líder de esta escuela resuelve las problemáticas y organiza, es un estilo de liderazgo administrativo. Es importante señalar, que los estilos no son inmutables; ya que puede haber situaciones en donde cambie por necesidad o voluntariamente. Así mismo, el estilo encarna una definición,

de los modos de interacción social, y dependiendo de los estilos de liderazgo, exigen un mayor o menor grado de apoyo mutuo entre el líder y los seguidores.

4.4 El liderazgo del director y su influencia

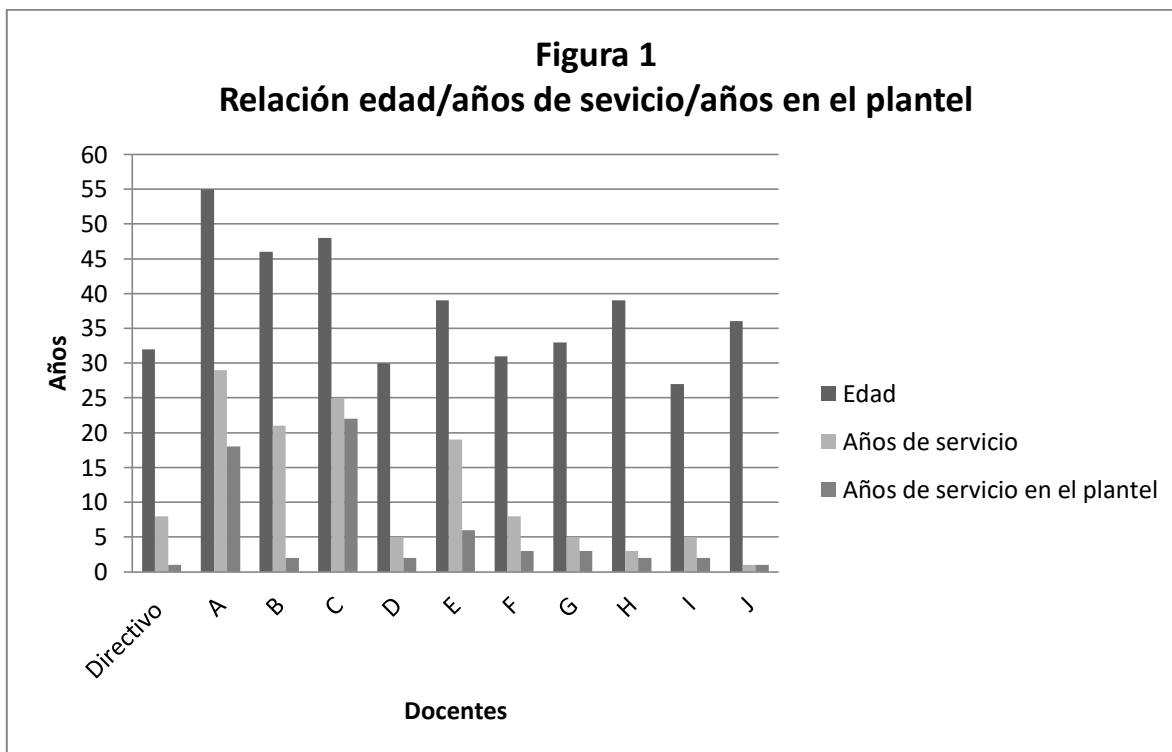
La trascendencia de ejercicio del estilo del liderazgo del director, propicia un ambiente de trabajo e influencia sobre su equipo docente, y viceversa.

De acuerdo al estilo de liderazgo administrativo que el directivo de esta institución ejecuta, influye en la participación y trabajo colaborativo de los docentes en la escuela primaria Emiliano Zapata, ya que el director se rige por normas, reglas, acuerdos, y el acercamiento hacia sus docentes es débil.

Para poder tener un diagnóstico, y enriquecer la obtención de datos, se aplicó un cuestionario al directivo y docentes de la institución (ver anexo 2).

A la muestra total que se le aplicó fue de 11 personas, lo que corresponde al directivo y los diez docentes frente a grupo, siendo el 100% de nuestra muestra total, sin embargo, solo el 80% de la muestra contestó dicho cuestionario.

El punto de partida de este diagnóstico es la presentación de algunas características de la plantilla del personal, considerando que esta puede ser una variable que motive cierta disposición y actitud ante la participación y trabajo colaborativo. Dichos datos corresponden a la edad, los años de servicio y los años de permanencia en esta institución. El dato estadístico se puede observar en la Figura 1, donde se muestra que la edad de los docentes se encuentra en un promedio de 38 y 11 años de servicio; sin embargo, al comparar estos dos datos con los años de permanencia en la escuela, es notoria la relación inversa, ya que ocho docentes de once se encuentran por debajo de los cinco años en el plantel.



Fuente: elaboración propia con base a los cuestionarios aplicados en la escuela primaria “Emiliano Zapata”

En consecuencia, se infiere que, a pesar de ser una plantilla de docentes en edad madura, no ha sido ésta la institución donde se ha prestado el mayor tiempo su servicio, a excepción de solamente dos docentes, lo que implica que se puede presentar un tipo de arraigo débil.

Esto obedece, tal vez, en buena medida, a las condiciones inestables del trabajo, ya que dos docentes presentan mayor permanencia en la institución, que el directivo; lo que sería convincente que tengan mayor influencia en el directivo para dar a conocer las debilidades que la institución presenta, sin embargo, uno ya empieza el proceso de jubilación y con el otro no tiene una buena relación, debido a la credibilidad del docente que es mejor con la gestión escolar, que el mismo directivo. Además de la carga administrativa y el tiempo de servicio en la escuela, implica que se puede presentar un tipo de arraigo débil entre los docentes y el director. Así mismo, la debilidad del director, que ha prestado menor tiempo de servicio, que los docentes.

Por otra parte, el diagnóstico reveló que todos los docentes, tiene clara la noción de lo que es el liderazgo:

Aquellas habilidades y capacidad que posee una persona para dirigir, guiar e influir de manera positiva y asertiva en un equipo, que requiere carisma para ejercerlo con los demás, poniendo el ejemplo ante los subordinados, haciendo que su equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de objetivos y metas claras y se logre realizar.

Esto indica que el conocimiento del liderazgo por parte de los docentes es claro e importante porque reconocen la importancia que tiene este en su área laboral, referente con las opiniones que cada docente nos brinda, el liderazgo es importante:

Para lograr un buen ambiente de trabajo y lograr la coordinación entre todos los miembros del equipo; el líder dirige al equipo, siendo una guía para llevar a buenas decisiones; para los logros colectivos, y poder lograr labores satisfactorias y obtener resultados favorables...

Por su parte el director menciona:

El liderazgo es importante en el entorno laboral para lograr los objetivos planificados

En la opinión de otro docente menciona que de no tener un liderazgo:

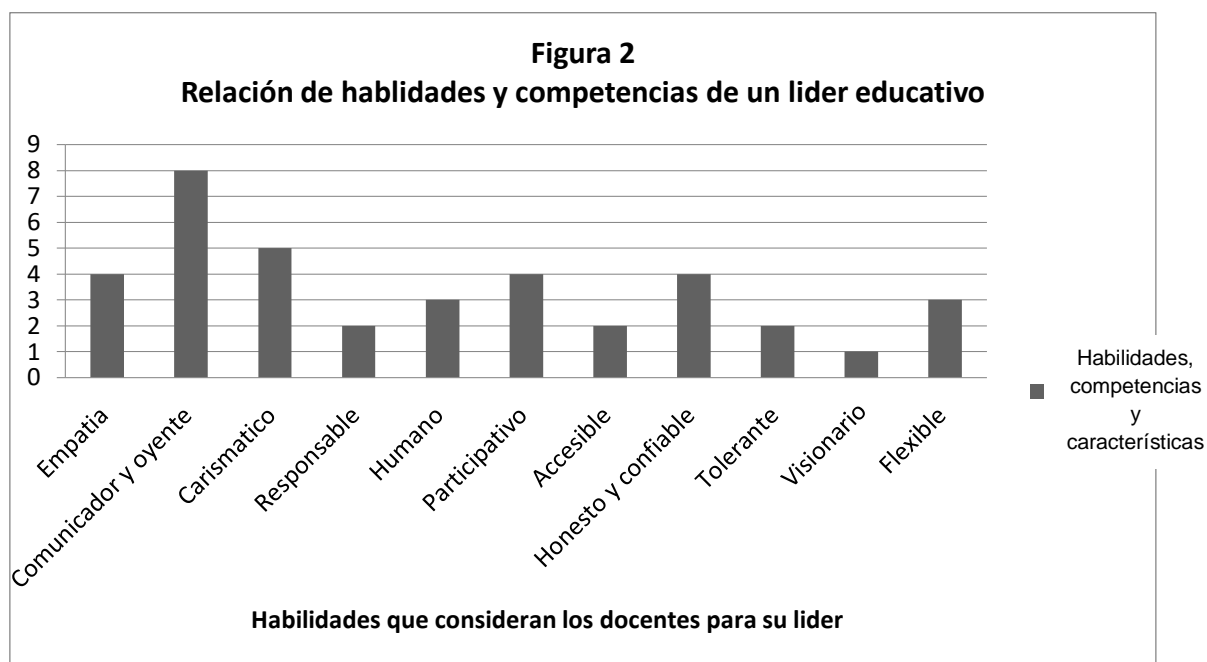
Lleva a la fractura del grupo; este entonces pierde el rumbo, las acciones se dispersan, los responsables de los actos se comprometen poco y los resultados son limitados.

Tanto directivo como los docentes, reconocen la importancia de tener un liderazgo dentro de su área de trabajo, puesto que es una herramienta que apoya el ejercicio de lograr lo planificado.

Para que una persona sea un líder, debe desarrollar ciertas habilidades, cualidades, características; que sean competentes para influir de manera positiva a su equipo de trabajo que colabora para lograr los objetivos.

Por su parte, los docentes consideran que su director, líder de la organización debería tener las siguientes competencias, habilidades y características, para que

ser considerado un líder en su centro de trabajo. Los resultados se muestran en la figura 2, resaltan habilidades que de acuerdo a la percepción de los docentes requiere un líder, en específico su líder para lograr resultados satisfactorios.



Fuente: elaboración propia con base a los cuestionarios aplicados en la escuela primaria "Emiliano Zapata"

Como se percibe se requiere la necesidad de desarrollar en mayor grado el ser comunicador y oyente, además de que entre sus cualidades requiere ser carismático, honesto, confiable y ser empático. Por otra parte, se requiere que sea más notoria la participación, así mismo que sea flexible, humano, responsable, accesible.

Por su parte el director, en el cuestionario aplicado menciona que las habilidades para dirigir una escuela en el siglo XXI, son:

- Planificar
- Saber escuchar
- Tomar decisiones eficaces

Como puede apreciarse tanto los docentes, como el directivo mencionan habilidades, y características que requiere un líder, ya que la presencia del liderazgo en el ámbito

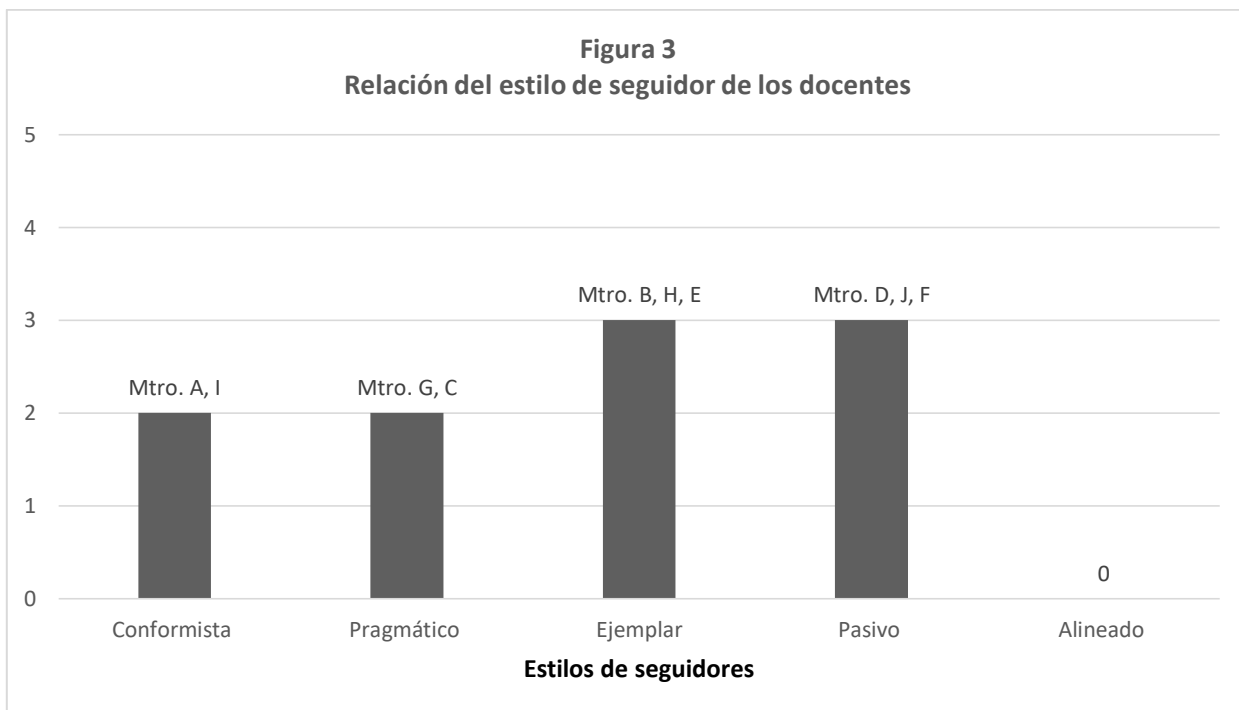
educativo favorece para el cambio y mejora de la educación, puesto que el centro de trabajo es el medio en donde ocurren los cambios significativos.

Se le otorga al director y su liderazgo, la mayor responsabilidad en la creación de las condiciones necesarias para influir positivamente en la actitud de los docentes hacia la participación en el trabajo colaborativo. Es por ello que es importante la motivación que tengan los docentes en su centro de trabajo, por lo tanto, corresponde al líder influir positivamente.

Cabe agregar, que los docentes sean nombrados subordinados o seguidores, juegan también un papel importante para el logro de los resultados; y como lo menciona el autor Kelley también existen estilos de seguidores, de acuerdo a su comportamiento y personalidad, lo que influye en su desempeño laboral.

Previamente para realizar este análisis de los estilos de seguidores, se basó en el diario de observaciones que se realizó al acudir día a día a la institución.

La importancia que tienen los seguidores, específicamente en este contexto los docentes son los seguidores, son una pieza clave en el logro de los resultados. Por ello como lo menciona el autor Kelley, plantea cinco estilos de seguidores: el conformista, pragmático, ejemplar, pasivo y alineado. De acuerdo a los docentes de esta institución, y de acuerdo a los cinco estilos de seguidores, se muestra en la figura 3 el estilo de seguidores.



Fuente: elaboración propia con base en el diario de observaciones de la escuela primaria "Emiliano Zapata"

Como se observa dos docentes se encuentran en el estilo conformista, y de acuerdo con este, asume que la posición de autoridad del líder les da derecho a exigir obediencia y acomodación, conocen su sitio y no cuestionan el orden social, puntúan alta en la escala de la participación activa y bajo en la del modo de pensar independiente. Son dos docentes que participan activamente y no se niegan a las actividades que les asigna su líder.

Continuando con dos docentes, que destacan el estilo pragmático, debido a la habilidad de manipulación a otras personas y a la organización en beneficio propio. Mantienen los conflictos a un mínimo y siempre cuentan con una excusa apropiada, son sensibles a los cambios. Principalmente, el docente G, tiene la habilidad de manipulación sobre la mayoría de sus compañeros docentes de acuerdo a su beneficio, también al líder, ya que ha logrado que tenga cierta consideración en la elaboración y entrega de lo solicitado por su líder, así mismo, resentimiento hacia otros seguidores. En contrario al docente C, también tiene una habilidad de

manipulación hacia los otros seguidores en menor grado, respecto a la forma de organización y gestión del líder, debido a su sensibilidad del cambio.

Por otro lado, los seguidores ejemplares, los cuales en su relación con el líder ponen todo su talento al servicio de la organización y asumen sus responsabilidades. Se encuentran tres docentes, de los cuales dos tienen mejor relación con su líder, mientras que un docente no, sin embargo, no impide que su talento al servicio de la organización, sea menor, estos tres docentes asumen sus responsabilidades, entregan lo solicitado en tiempo y forma, participan, asumen las responsabilidades que su líder les asigna, no se limitan y asumen los nuevos retos, son profesionales sumamente ejemplares.

Para terminar, se tiene a tres docentes en el estilo de los seguidores pasivos, dejan que su jefe inmediato piense por ellos y no desempeñan sus obligaciones con entusiasmo, desea una supervisión constante cuando lleva a cabo una tarea asignada y jamás se aventura más allá de está.

Aunque ningún docente se encuentra en el estilo de los seguidores alineados, es importante mencionar que estos, se sostienen profundamente infelices en su trabajo, dirigen la hostilidad resultante contra el mismo líder, a la larga provocan el resentimiento del líder y de otros seguidores

Dado que el liderazgo es la interacción entre el líder y seguidores, el estilo o tipo de liderazgo elegido por el líder, guarda una estrecha relación con la madurez y características de los seguidores.

Por tanto, el estilo del líder influye totalmente en los seguidores; en la disposición, motivación y compromiso que tengan los seguidores para realizar las funciones o tareas encomendadas en el trabajo

En una de las preguntas del cuestionario aplicado a los docentes, se expone que recomendarían a su líder para que se sientan motivados. Resalta que solamente un docente se siente motivado en sus funciones, mientras que los siete restantes mencionan:

Tomar en cuenta las opiniones de los demás miembros del equipo de trabajo, hacer un balance y tomar mejores decisiones; inyectar entusiasmo, que su voz y actitud sean más dinámicas, atractiva; respeto; estar al tanto de necesidades y requerimientos del personal para generar un buen equipo de trabajo; estar abierto al diálogo y de pauta al crecimiento de uno, que tenga a reunir a su equipo de trabajo y lleve a cabo un excelente desempeño como líder; que se adapte positivamente a situaciones adversas, que tenga conocimientos técnicos que le permitan supervisar y distribuir el trabajo; acercarse al personal docente para conocer inquietudes o situaciones realizadas al trabajo...

La motivación hacia los seguidores es importante y como se puede apreciar la mayoría de ellos, no se siente motivado por su líder, debido a la falta de acercamiento hacia ellos, el conocer sus inquietudes, conocer acerca de ellos.

Resulta importante mencionar a Carbajal (2002), resalta que cuando en la escuela se ciñe con rigor la normatividad, ello favorece que el docente se aisle en su salón al tratar de cumplir con su función, en tanto que, por otro lado, los grupos de poder que se desarrollan en las escuelas limitan la participación, ya que al no existir confianza, junto con el temor de ser criticado, conlleva a que los docentes eviten realizar propuestas (Carbajal, 2002, p: 23).

El ejercicio del estilo administrativo del liderazgo del director, se puede apreciar que no le permite una motivación hacia sus docentes, además de no poder propiciar un ambiente de trabajo e influencia positiva sobre su equipo docente. Debido a la carga administrativa que el director tiene en su función.

Aunque el líder de esta institución sabe que desempeña una función activa en la formación profesional de los docentes, porque son motivadores para que cada docente pueda crecer profesionalmente; la carga de trabajo excesiva administrativa, disminuye la influencia positiva de motivación hacia ellos, además de no existir orientación sobre las características y responsabilidades de los líderes escolares.

Sin embargo, no es motivo por el cual se busque el crecimiento de conocimientos acerca de los líderes escolares, a pesar de la carga de trabajo. Y tomando en cuenta los elementos claves: Toma de decisión, Delegación, Control, Motivación, Comunicación, Confianza, que se requiere como líder en la educación primaria, y son necesarios contribuyendo al estilo administrativo del líder.

La influencia que tiene el líder hacia sus seguidores, es impactante para su desempeño, participación y colaboración para el crecimiento de la institución. En la mayoría de los docentes, la influencia que tiene sobre sus seguidores no es cien por ciento positiva, debido a la falta de confianza que sienten, y tal vez el indicador para ello es la reciente llegada a la institución, de manera que los docentes creen conocer más acerca de la institución que el mismo líder, sin embargo, el acercamiento a ciertos docentes, conlleva a que los docentes tengan cierta influencia hacia el líder.

Independientemente del estilo de liderazgo que el líder ejerza, será un indicador para la influencia que tenga hacia sus seguidores, además de su actitud, valores, habilidades, capacidades y cualidades personales. Todos estos factores contribuyen al desempeño, participación y colaboración de la institución; y viceversa. Los seguidores también tienen una influencia sobre el líder, tal vez algunos sea en menor o mayor grado en influir, de acuerdo a las necesidades de cada uno y en beneficio propio.

A partir de esto, es importante que un líder tenga la capacidad del auto reconocimiento de sus debilidades, para la creación de estrategias para mejorar tanto personalmente como en su conjunto con su equipo de trabajo. Ya que la integración de un equipo de trabajo y la participación de los docentes en la colaboración y trabajo en equipo son condiciones importantes para dar pasó a una gestión efectiva en la institución.

4.5 La mejora del liderazgo en la escuela primaria “Emiliano Zapata”

En relación con el diagnóstico previamente elaborado y los resultados; se deben mejorar tres elementos claves del liderazgo: la confianza, comunicación y motivación, con la finalidad de influir más positivamente en su equipo de trabajo y lograr cumplir las metas; así mismo mejorando el clima laboral de la institución.

Un director no puede actuar en forma solitaria o aislada dentro de la escuela, requiere de una estructura que le apoye en las funciones que debe desempeñar. Estudios realizados por Leithwood y Riehl (2005), identifican cuatro categorías de práctica de un liderazgo efectivo, estas son: “establecer direcciones”, “desarrollar personas”, “rediseñar la organización” y “gestionar la instrucción”. De las cuales se propone las dos primeras categorías, enfocarlas y llevar a la práctica del liderazgo directivo en la escuela primaria, para mejorar los tres elementos: motivación, confianza y comunicación, tomando en cuenta el contexto social de la escuela primaria Emiliano Zapata.

A continuación se expone las prácticas específicas de cada categoría:

En primer lugar la categoría “establecer direcciones”, se refiere a una serie de prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar un compromiso y una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas. Tiene como objetivo que las personas que allí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión. Establecer direcciones abarca prácticas específicas de liderazgo como (1) identificar y articular una visión; (2) fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas para poder ir acercándose a la realización de la visión; y (3) crear altas expectativas. (Leithwood & Riehl, 2005)

El Consejo Técnico es el espacio que da la oportunidad para la discusión académica entre la planta docente. Es donde el director puede llevar a cabo el consenso de la escuela para inspirar como para dirigir un esfuerzo colectivo hacia la visión y las metas articuladas en el plan de mejoramiento escolar.

Asimismo, exponer la distinción entre la visión de la escuela y las metas más concretas a corto plazo, como implementar un nuevo programa de matemáticas o aumentar los resultados en las pruebas nacionales en cinco por ciento. Por otro lado, la visión comunica propósitos de carácter ético –moral de lo que se espera inculcar a los alumnos; así como valores, creencias, y conductas ideales que deben valorizar y demostrar no solamente estudiantes sino también los adultos que trabajan en la escuela.

Para crear la visión y metas en común, el desarrollo de la visión y de las metas más concretas exige la participación de los docentes y el acuerdo. Por tanto, la elaboración de una visión y metas de mejoramiento ayudan a crear un sentido de compromiso común, así como una mejor comprensión del futuro anhelado y de cómo proceder hacia ese futuro.

De parte del líder, es importante también la comunicación frecuente de las metas a los docentes para que no pierdan de vista las prioridades; lo que le permitirá un acercamiento mayor hacia sus compañeros docentes, y la obtención de información sobre los individuos acerca de las expectativas y su desarrollo.

Es necesario compartir valores y concretarlos en objetivos para que nazca y se desarrolle el sentido grupal. Naturalmente este sentido de pertenencia común no es tarea de pocos días ni fácil de lograr, requiere de un trabajo constante por parte de todos los miembros de la comunidad educativa y de una actitud positiva por parte de esta para lograrlo.

La segunda categoría “desarrollar personas”, se refiere a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes. Las prácticas concretas son (1) la atención y el apoyo individual a los docentes, (2) su estimulación intelectual, y (3) la provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de dicha visión y metas (Leithwood & Riehl, 2005)

En esta categoría, corresponde al líder la habilidad de conocer el tipo de personal que tiene a su mando, ya que de esa manera podrá potencializar su desempeño; y buscar una integración entre el desarrollo individual y el desarrollo colectivo.

A partir de la visión común hay más probabilidad que las motivaciones personales de formación profesional coincidan con las necesidades colectivas de desarrollo profesional orientadas a la realización de la visión y las metas de mejoramiento.

El desarrollo de personas como componente del mejoramiento escolar puede comprenderse como el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades que ayudan a los docentes a realizar de mejor manera su labor; siendo un aprendizaje constante; este aprendizaje puede consistir en identificar y corregir errores que se cometen habitualmente o en descubrir nuevas maneras de hacer el trabajo.

Cuando se habla del desarrollo profesional hay que tener en cuenta que no se constituye únicamente en el perfeccionamiento de las capacidades, sino que también aborda las creencias y actitudes existentes en cuanto a la capacidad de ejecutar las responsabilidades y las expectativas que se tienen sobre el trabajo.

Para desarrollar a los docentes y motivarlos, el líder debe mostrar una actitud de confianza hacia ellos y hacia sus capacidades, despertando así, tanto su iniciativa y disposición para la toma de riesgos, como una apertura a nuevas ideas y formas de hacerlo.

En el Consejo Técnico es el espacio que da la oportunidad al director en intervenir en realizar ejercicios de autoevaluación y reflexión acerca de práctica docente; lluvia de ideas de los errores más frecuentes de los docentes y desafíos a los que se enfrentan, así mismo enfocar al tipo de alumnos que se tiene debido a la contextualización, motivando la estimulación intelectual para la realización de nuevas formas de realizar las actividades, y con el compromiso de la visión y metas compartidas.

El tener objetivos y metas claras permite crear un sentimiento de solidaridad entre el director y los maestros alrededor de un propósito compartido y sirve como fuente de

motivación, debido a que el crecimiento individual se considera la productividad de logro de la escuela. En un ambiente integrado los errores son considerados responsabilidad del grupo más que la falla individual; de forma similar, la satisfacción viene tanto de formar parte de un grupo afectivo como el de ser un individuo afectivo.

Así en un ambiente integrado los docentes se esfuerzan por adquirir nuevas habilidades y estrategias.

Conclusiones

A lo largo de esta investigación he mencionado que el director escolar de la escuela primaria, juega un papel importante en la dirección y orientación de la institución. La manera característica de dirigir de un director, está condicionada por tres factores fundamentales, primero, la manera de ser quién dirige, sus convicciones respecto a la educación, personalidad, carácter y capacidades; segundo, la formación, carácter, convicciones, las condiciones laborales en las que se encuentra, el concepto que tiene de sí misma, expectativas personales y profesionales de los docentes, y por último, el contexto en el cual se encuentra la institución, usos y costumbres, recursos disponibles, condicionados o restringidos, las características de las familias de los alumnos, el marco social, cultural y comunitario.

La finalidad de describir el liderazgo que ejerce el director y la manera de influir en los docentes y viceversa, los docentes en el director. Es para comprender y conocer que el director de la escuela primaria Emiliano Zapata ejerce un liderazgo administrativo, debido a la carga de tareas administrativas en su labor, un factor que determina esta causa, se deriva del nuevo ingreso al área de dirección, por tanto, supone a ser una justificante, al ser novato en las exigencias administrativas, asimismo, genera una presión el no tener conocimiento de lo administrativo, incluso el director, comentó que fue aprendiendo de sus compañeros directores de otras instituciones, sobre los procesos que debe realizar en plataformas, documentación a elaborar y entregar durante el ciclo escolar.

Enfrentarse a los retos de un nuevo puesto, implica temor, mantenerse abierto a los nuevos conocimientos y aprendizajes, empatía, integración. El director se enfoca en buscar la forma en cómo realizar, lo que conlleva a poner su atención a la mayoría de los procesos administrativos, debilitando el acercamiento hacia su personal y contexto en cual se encuentran. Ya que el dirigir está estrechamente relacionado con el contexto, y las personas que dirige. Sin embargo, a pesar de la carga de trabajo administrativo, debe ser un líder, lo que implica influir significativamente, debido al estilo administrativo, la influencia hacia los docentes es débil. Tuvo acercamientos

formales con todos los docentes, pero individualmente fueron escasos. Cabe agregar, que conocer a los docentes, es importante, ya que determina el interés, compromiso y entusiasmo por su labor.

A pesar de los pocos acercamientos con los docentes, el líder determinó que cuenta con docentes variados, lo que le permite saber y apoyarse más con ciertos docentes, y en los que debe influir más significativamente para la integración de un trabajo en equipo y mejores resultados. Asimismo, otro factor que influyó, es que los docentes desconocían, la exigencia del director, la forma de trabajar y organizar. Siendo este un factor importante, y no existía una confianza al inicio, en el transcurso del ciclo escolar, con algunos docentes que existió un acercamiento individual, dio origen a generar la confianza. El relacionarse con los docentes, influye, cómo es, sentimientos, emociones, carácter. Lo que causa reaccionar de distintas maneras, en desacuerdo, inconformes a las tareas asignadas e instrucciones. Por ejemplo: ser un docente protestante, inconforme con las indicaciones del director, en efecto, lidiar con situaciones así, puede ser estresante y emocionalmente cansado. Por lo tanto, así como influye el líder, también los seguidores influyen en el líder, en mi opinión es una influencia intencional para favorecer un beneficio de propia conveniencia.

El ambiente de trabajo es sumamente importante, porque es el lugar en donde se integran y desarrollan, el líder es responsable de mediar las relaciones, generar los cambios, coordinar las tareas, conocer las normas, leyes, reglas, mandatos y estructuras; y ser consciente de su convicción por la educación. El director tiene que ser un líder equilibrado, liderar a los docentes para mejorar y mantener un enfoque claro, que le permitirá comunicar y compartir su visión, y a su vez los docentes compartir su visión y convicción de la educación; y en conjunto crear una misma, focalizando la atención en los aprendizajes, la enseñanza, el curriculum, crear las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje, garantizando que las decisiones de gestión apoyen significativamente a estos dos factores principales: enseñanza y aprendizaje.

Asimismo, la construcción de una cultura colaborativa, permitirá la interacción y relación entre los docentes y director, hacia la misma visión compartida por la educación. Siendo una causa común por la que trabajan, comprometen, se refuerza la confianza mediante la comunicación y expectativas claras, crear un plan en común, centrarse en el equipo por encima del yo. Crear un equipo de trabajo con una mentalidad compartida, coherente; depende de la interacción orientada hacia un mismo fin, teniendo una continuidad durante un periodo de tiempo. Por lo que, los docentes se disponen a realizar cambios cuando intrínsecamente les interesa, han realizado aportaciones, consideran que han trabajado y forman parte con otros docentes, un equipo de trabajo.

Es por ello que se espera que el director de esta institución, no se limite a los retos que se enfrenta con esta nueva responsabilidad, asimismo reforzar tres elementos claves del liderazgo: comunicación, confianza y motivación, con la finalidad de influir significativa y positivamente en su equipo de trabajo y lograr cumplir las metas. Por lo que se le invita poner en práctica dos categorías, adecuadas al contexto y tipo de seguidores que tiene a su cargo. Las categorías para un liderazgo efectivo, las mencionan los autores: Leithwood y Riehl (2005), las cuales son: establecer direcciones y desarrollar personas. Estas dos categorías se refieren, a tener una visión, misión, objetivos y expectativas compartidas, que todos los docentes y director trabajen en conjunto para realizar una misma para todos, con sus ideas y opiniones, pero sobre todo por la convicción de la educación y el contexto en donde se encuentra la institución.

Por otra parte, la categoría de desarrollar personas, se enfoca a la habilidad que tenga el líder para potencializar aquellas habilidades y capacidades de cada uno de su equipo docente, necesarias para una manera productiva contribuir hacia la realización de las metas en común. Brindando la atención y apoyo individual a cada docente, estimulación intelectual y la provisión de modelos de actitud y de comportamiento pertinente a la realización de la misión y visión en conjunto que se

ha realizado. Al mismo tiempo, se permite el acercamiento a cada docente, generar la confianza y motivación.

Un espacio que permite, el debatir ideas y convivir, es el Consejo Técnico, da la oportunidad al director de construir la visión en conjunto, además de intervenir en realizar ejercicios de autoevaluación y reflexión acerca de práctica docente; lluvia de ideas de los errores más frecuentes de los docentes y desafíos a los que se enfrentan, así mismo enfocar al tipo de alumnos que se tiene debido a la contextualización, motivando la estimulación intelectual para la realización de nuevas formas de realizar las actividades, y con el compromiso de la visión y metas compartidas.

En cuanto a la relación de la Administración Educativa, con el ejercicio del liderazgo del director escolar en la escuela primaria, considero que el liderazgo es una herramienta necesaria para la administración de la institución, por los cambios constantes que se tiene de las políticas educativas. El director tiene que ser un líder equilibrado, y mantener un enfoque claro, que permitan crear un sentimiento de solidaridad entre docentes, alrededor de un propósito compartido, que sirve como fuente de motivación.

De manera que los encargados de llevar la administración de las instituciones educativas, son directores que tienen cierto número de años en el sistema educativo o realizaron y aprobaron un examen de conocimientos teórico, y pese a que no cuentan con la formación administrativa necesaria, ocupan estos puestos; se enfrentan a problemáticas en la realización de los procesos administrativos, y focalizan su atención, cuando ya han asumido la responsabilidad y el cargo. Aunque previamente debería la autoridad educativa, dar una capacitación.

Es importante reconocer que intervenir como los profesionales que somos los administradores educativos, en instituciones como en este nivel de educación primaria y en cualquier otro nivel educativo, permite identificarnos en esta área laboral, específicamente de nuestras capacidades, habilidades, somos los agentes

expertos en la administración. Y nos permite ejercer el cargo administrativo, pese a la ausencia de los años de experiencia como docentes.

FUENTES DE REFERENCIA

- Aceves A. (2015). "Evaluación de la SEP a docentes de educación básica", en Guevara et al. *La evaluación docente en México*. México: FCE, INEE.
- Antúnez S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. México: SEP
- Ball S. (1994). "La política de liderazgo", en Balls S. *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Paidós/ M.E.C., pp. 91-125
- Blejmar B. (2006). "Desequilibrio y paradojas en la conducción educativa. De lo posible a los nuevos posibles", en Blejmar B. *Gestionar es hacer que las cosas sucedan competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. Buenos Aires: NOVEDUC
- Ciscar et al. (1998). "Conceptos y tipos", en Ciscar et al. *Organización escolar y acción directiva*. Madrid: Narcea pp. 111-132
- Day C., Hall C. & Whitoker P. (2002). "Liderazgo: principios y prácticas", en Day C., Hall C. & Whitoker P. *Promoción del liderazgo en la educación primaria*. Madrid: La Muralla, pp. 81-120
- Delgado M. (1994). *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Madrid: La Muralla
- Elizondo Huerta, A. (2001). *La nueva escuela: dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paidós
- Fayol, H. & UPN (1997). *Principios generales de la administración*. México: Universidad Pedagógica Nacional

Gorrochotegui A. (1997). *Manual de liderazgo para directivos escolares*.

Madrid: La Muralla.

Hernández S. (2010). "El proceso de la investigación cualitativa", en Hernández S.

Metodología de la investigación. México: McGraw-Hil, pp. 362-389

Koont, H.(2007).*Elementos de administración: un enfoque internacional*.

México: 7ª Ed. McGraw-Hill Interamericana

Lemus L. (1975). "Dirección de escuelas", en Lemus L. *Administración, dirección y supervisión de escuelas*. Buenos Aires: Kapelusz, pp. 53-129

Lewin L. (2015). "El liderazgo", en Lewin L. *Gestión educativa en acción: como*

desarrollar, motivar y liderar a tu equipo docente. Buenos Aires: NOVEDUC, pp. 71-82.

Martínez J. (2003). "La dirección de los centros escolares", en Gonzales M. et al.

Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos.

Madrid: Pearson Educación: Prentice-Hall, pp. 225-241

Pont B., Nusche D. & Moorman H. (2008). "El liderazgo escolar importa", en

Pont B, Nusche D. & Moorman H. *Mejorar el liderazgo. Volumen 1: Política y práctica*. Pont B, Nusche D. & Moorman H. OCDE, pp. 15-37

FUENTES DE REFERENCIAS

- Álvarez C. (2011). El interés de la etnografía escolar en la investigación educativa. *Revista Scielo*, vol. 37, no. 2 Valdivia, 2011. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052011000200016
- Álvarez C. (2008). La etnografía como modelo de investigación en educación. *Gazeta de Antropología*, artículo 10, 2008. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10481/6998>
- Castillo A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 20, 34-5. Recuperado de: http://www.educando.edu.do/files/7813/3675/7766/El_liderazgo_en_la_administracin_educativa.pdf
- Castro, E. & Clemenza, C., & Araujo, R. (2012). Líderes y seguidores: una relación dual. *Revista Multiciencias*, vol. 12. pp. 251-255. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=904/90431109041>
- Chiavenato, I. (2006). "El Liderazgo". Implicaciones de la teoría de las relaciones humanas. En Chiavenato, I. *Introducción a la teoría general de la administración*. México: 7ª Ed. McGraw-Hill. Recuperado de: https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato_I._2006_.Introducci%C3%B3n_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administraci%C3%B3n._7a._ed._.M%C3%A9xico._McGraw_Hill._pp._298
- CONEVAL (2010). Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social. Tepetlaoxtoc, México. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/42729/Mexico_093.pdf

CONAFE (2016). Educación Básica del CONAFE. Recuperado de:

<https://www.gob.mx/conafe/acciones-y-programas/educacion-basica-del-conafe>

El Universal Unión (2017). Mapa del Estado de México: te dejamos con o sin nombres. Estado de México. Recuperado de:

https://www.unionedomex.mx/articulo/2017/11/24/educacion/mapa-del_estado-de-mexico-te-dejamos-con-y-sin-nombres

Gajardo J. & Ulloa J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. *En Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS*, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile. Recuperado de:

<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>

García, J. M., Slater, C. & López, G. (2010). El director escolar novel de primaria. Problemas y retos que enfrenta en su primer año. Investigación temática. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. 15 (47), 1051 – 1073. Recuperado de:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662010000400004

Giraldo, G. D., & Naranjo, A. J. (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias. (Monografía) Universidad del Rosario: Bogotá, Colombia. Recuperado de:

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>

- Herrera Meza, S., & Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. . Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de Pedagogía*, 38 (102), 164 – 194. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65952814009>
- INEE (2018). “Derecho a la educación obligatoria. Estructura y dimensión de la educación obligatoria. La educación obligatoria en México”. *En Informe 2018 INEE*. Recuperado de:
https://www.inee.edu.mx/portalweb/informe2018/04_informe/capitulo_0201.html
- INEGI (2018). División Municipal Estado de México. Información por entidad. Recuperado de:
http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/territorio/div_municipal.aspx?tema=me&e=15
- INAFE (2019). Sistema Nacional de Información Municipal. Recuperado de:
<http://www.snim.rami.gob.mx/>
- Kuromiya, A. (2016). “*Salir adelante: Conflicto, armonía y la práctica local del progreso en Santo Tomas Apipilhuasco, Estado de México*” (Tesis de maestría, Universidad Iberoamericana). Recuperado de:
<http://ri.ibero.mx/bitstream/handle/ibero/441/014743s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez M. (2007). La investigación cualitativa etnográfica en educación: manual teórico-práctico. México: 5ª Ed. Trillas. Recuperado de:
<https://www.academia.edu/33357131/La-investigaci%C3%B3n-cualitativa-etnogr%C3%A1fica-martinez.pdf>

Redacción (2015). Santo Tomas Apipilhuasco, pueblo místico, de conflicto y matanza. *Revista A la Carta*. Recuperado de:

<https://alacartarevista.wordpress.com/2015/11/20/santo-tomas-apipilhuasco-pueblo-mistico-de-conflicto-y-matanza/>

Secretaría de Educación Básica (2017). Ofertas Educativas para Educación Básica. Recuperado de:

<https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/oferta-educativa-para-educacion-basica>

Secretaría de Educación Pública (2018). Perfil, Parámetros e Indicadores Director Educación Primaria. Perfiles, Parámetros e Indicadores para personal con funciones de Dirección, de Supervisión y de Asesoría Técnica Pedagógica de Educación Básica. Ciclo escolar 2018 – 2019. Recuperado de:

http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/portal-docente-2014-2018/2018/PPI_PROMOCION_EB_2018_19012018.pdf

Secretaría de Gobernación (2014). Secretaría de Educación. Organigrama.

Gobierno del Estado de México. Recuperado de:

<http://dgeb.edomex.gob.mx/sites/dgeb.edomex.gob.mx/files/files/ORG-EDUCACION-28-05-2014.pdf>

Secretaría de Gobernación (2012). “Manual general de organización de la Secretaría de Educación” *En Gaceta del Gobierno del Estado de México*. Recuperado de:

http://normateca.edugem.gob.mx/normateca/wpcontent/uploads/2016/07/MAN_U_001.pdf

Secretaría de Educación (...). La estructura del Sistema Educativo Mexicano. Recuperado de:

https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1447/1/images/sistemaedumex09_01.pdf

Secretaría de Gobernación (2019). Ley General de Educación. Título tercero del Sistema Educativo Nacional. Capítulo II Del tipo de educación Básica. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE_300919.pdf

Secretaría de Gobernación (2019). Servicios Educativos Integrados al Estado de México. Secretaria de Educación. Recuperado de: <http://207.248.228.165/web/Acerca>

Serrano, E. (2018). Tepetlaoxtoc. *En Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México. Estado de México*. Recuperado de: <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM15mexico/municipios/15093a.html>

Tinajero, J. O. (2014). Breve historia Apipilhuasco municipio de Tepetlaoxtoc. *En blog Acción Tepetlaoxtoc*. Recuperado de: <http://acciontepe.blogspot.com/2014/01/breve-historia-apipilhuasco-municipio.html>

Torres M. (2014). Métodos de recolección de datos para una investigación. *En Boletín Electrónico No. 03*. Facultad de Ingeniería-Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: http://fgsalazar.net/LANDIVAR/INGPRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf

UNESCO (2000). Liderazgo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires: *UNESDOC Biblioteca Digital*. Recuperado de: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155>

Anexos

Anexo 1. Ruta de Mejora de la escuela primaria "Emiliano Zapata"

Ruta de Mejora Escolar

2018-2019

Escuela primaria
Emiliano Zapata

Turno Matutino
c.c.t. 15EPR05460

Introducción

En este ciclo escolar, se consolidan los Consejos Técnicos escolares con un espacio de reflexión y toma de decisiones en colectivo, con la intención de transformar la escuela para que brinde un servicio educativo de calidad en donde los docentes busquen las condiciones para que todos los alumnos logren los aprendizajes que les permitan adaptarse a un mundo cada vez cambiante que les den las herramientas necesarias para que aprendan a aprender y aprendan a convivir.

En esta Ruta de Mejora se trabajarán las 4 prioridades de la educación, las cuales son: garantizar la Normalidad Mínima, Mejora de los Aprendizajes de los estudiantes (lectura, escritura y matemáticas), abatir el rezago y promover una convivencia escolar sana, pacífica y formativa.

La escuela es el espacio donde se llevan a cabo las reformas y los cambios con la participación de la comunidad escolar. Donde todos los docentes, logren promover la autogestión, a toma de decisiones, ampliar sus márgenes de responsabilidad y compromiso y rendir cuentas sobre lo realizado a la comunidad escolar.

Marco Normativo

Contar con un órgano colegiado y profesional que planea y organiza sus acciones de forma consensuada para hacer frente a los retos educativos desde la propia escuela, se sustenta normativamente en los preceptos básicos siguientes:

❖ El artículo tercero constitucional:

Fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas, con el objeto de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrentará.

❖ El acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar:

La autonomía de la gestión escolar debe entenderse como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece.

Los programas y acciones para el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar promoverán que la planeación anual de la escuela se constituya en un proceso profesional, participativo responsable y colaborativo que lleven a los consejos técnicos escolares a tener un diagnóstico de su realidad educativa, sustentadas en evidencias objetivas que le permita identificar necesidades, prioridades, trazar objetivos, metas verificables y estrategias para la mejora del servicio educativo.

Con estos elementos formativos y a partir de la actual visión de trabajo en educación básica, donde la escuela se convierte en el centro de la tarea educativa y ejerce su autonomía en la gestión. El C.T.E. cuenta con el sustento que le permite tomar decisiones conjuntas para promover la mejora de la escuela, fortalecer los aprendizajes de los alumnos; construir ambientes de convivencia escolar sana, pacífica y libre de violencia; y abatir el rezago.

Diagnóstico

Durante todo el proceso de la evaluación, docentes y directivos nos dimos a la tarea de analizar y reflexionar sobre el trabajo que realizamos, con esto, nos dimos cuenta, de la importancia de nuestro actuar en la escuela y específicamente en las aulas, pues estas impactarán de manera significativa en nuestros alumnos, también al darnos cuenta, de la problemática, se propició el intercambio de puntos de vista, discutimos lo que deberíamos reorientar, lo que debemos de hacer o dejar de hacer y buscar disminuir las carencias que tenemos o encontrar opciones y alternativas para obtener mejores resultados. El trabajo realizado abarcó diversos aspectos de nuestra cotidianidad, en lo material, pedagógico y humano, considerando a los alumnos desde estos dos puntos de vista en lo pedagógico pudimos observar nuestras deficiencias en metodología, en actualización y en lo humano las diversas actitudes que tenemos con los alumnos durante el ciclo escolar.

Los datos, los hechos, los instrumentos y las acciones que analizamos nos invitan a comprometernos para continuar con el cambio, pero ahora, con más conocimiento e idea de la escuela que queremos.

Escuela Emiliano Zapata
Turno Matutino
Ruta de Mejora -Actividad de Impacto
Ciclo Escolar 2018-2019



| Prioridad: Convivencia sana y pacífica. | | | | |
|---|---------------------------------------|---|-------------------|-----------------------------|
| Objetivo: Que los alumnos identifiquen y apliquen los diversos valores universales para lograr una convivencia sana y pacífica dentro de la escuela | | | | |
| Metas: Lograr que el 60% de los alumnos sean capaces de identificar y aplicar de manera asertiva los valores universales para lograr una convivencia sana y pacífica en la escuela | | | | |
| Diagnóstico: "Algunos alumnos no han logrado identificar y aplicar los valores universales " | | | | |
| Acción | Responsable(s) | Recursos | Costos | Tiempo |
| Que los docentes conozcan el PNCE | Todos los docentes | -Programa | Ninguno | Al inicio del ciclo escolar |
| Aplicación del programa PNCE | Todos los docentes | -Libro de texto | Ninguno | Durante el ciclo-escolar |
| En las juntas con los padres de familia se abordaron temáticas para una reflexión del padre. | Docentes | -Cañón -Videos -Reflexiones | Ninguno | En junta |
| Jornada por los valores y la convivencia sana y pacífica. | Docente, padre de familia, directivo. | -invitación del grupo la botarga para fomentar los valores y la convivencia sana y pacífica | 35 pesos por niño | Enero |
| Considerar actividades de la campaña "Amor por la familia, un valor mexiquense" | Docentes | Valor del mes en el periódico mural | Ninguno | Inicio de mes |

Anexo 2.

Cuestionario aplicado a directivo y docentes de la escuela primaria "Emiliano Zapata"

CUESTIONARIO DIRECTIVO

GÉNERO: M F EDAD: GRADO ACADÉMICO:
AÑOS DE SERVICIO: AÑOS DE SERVICIO EN EL PLANTEL ACTUAL:

1. ¿Considera necesario la presencia de liderazgo en su entorno laboral? ¿Por qué?:
2. ¿Me considero un líder?
3. ¿Tomó decisiones tomando en cuenta las opiniones de mis compañeros?
4. ¿La comunicación y delegación de actividades hacia mis compañeros genera conflictos?
5. ¿Reconozco los logros de mis compañeros?
6. ¿Me siento parte de un equipo de trabajo?
7. ¿Considera excesiva las funciones administrativas?
8. ¿Qué nuevas habilidades piensa usted que se necesitan para dirigir una escuela en el siglo XXI?
9. ¿Los líderes escolares desempeñan una función activa en la formación profesional de los maestros? ¿Por qué?
10. ¿Existen marcos de liderazgo escolar que proporcionan congruencias y orientación sobre las características y responsabilidades de los líderes escolares?

CUESTIONARIO DOCENTES

GÉNERO: M F EDAD: GRADO ACADÉMICO:
AÑOS DE SERVICIO: AÑOS DE SERVICIO EN EL PLANTEL ACTUAL:

1. ¿Qué entiende por liderazgo?
2. ¿Considera necesario la presencia del liderazgo en su entorno laboral? ¿Por qué?
3. ¿Reconoce a su directivo como un líder?
4. ¿Me siento parte de un equipo de trabajo?
5. ¿La comunicación con mi directivo es factible?
6. ¿Se reconocen mis logros por parte de mi directivo y compañeros?
7. ¿Participo activamente en las tareas delegadas por mi directivo?
8. ¿Las tareas delegadas por mi directivo son excesivas?
9. ¿Qué competencias, habilidades o características debería tener su directivo para ser considerado un líder en su centro de trabajo? Mencione al menos cinco:
10. ¿Qué recomendaría a su directivo para que usted se sienta motivado?