



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

---

---

UNIDAD 094, CENTRO

SUBSEDE: REPUBLICA DE BRASIL

“EL LIDERAZGO EN LA FUNCION  
DIRECTIVA”

**PROYECTO DE INNOVACION**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADAS EN EDUCACION

P R E S E N T A N :

GARCIA JIMENEZ ROSARIO

GONZALEZ CHAPARRO LIDIA

RODRIGUEZ GONZALEZ YOLOXOCHITL MARTHA ARACELI

SEPTIEMBRE DEL 2000

## DICTAMEN PARA EL TRABAJO DE TITULACIÓN

MÉXICO, D.F., A 13 DE DICIEMBRE DEL 2000.

**C. PROFR. (A) ROSARIO GARCÍA JIMÉNEZ**  
**P R E S E N T E .**

EN MI CALIDAD DE PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN DE ESTA UNIDAD Y COMO RESULTADO DEL ANÁLISIS REALIZADO A SU TRABAJO TITULADO:

**“EL LIDERAZGO EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA”**

**OPCIÓN: PROYECTO DE INNOVACIÓN**

A PROPUESTA DEL ASESOR (A) PROFR. (A) MARÍA DE JESÚS DE LA RIVA LARA, MANIFIESTA A USTED QUE REÚNE LOS REQUISITOS ACADÉMICOS ESTABLECIDOS AL RESPECTO POR LA INSTITUCIÓN.

POR LO ANTERIOR SE DICTAMINA FAVORABLEMENTE SU TRABAJO Y SE LE AUTORIZA A PRESENTAR SU EXAMEN PROFESIONAL, DE LA LICENCIATURA EN EDUCACION PLAN '94.

**A T E N T A M E N T E**  
**“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”**



**MTRO. JUAN BELLO DOMINGUEZ**  
**PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN DE LA**  
**UNIDAD UPN-094 D.F. CENTRO**



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 094  
D. F. CENTRO

**DICTAMEN PARA EL TRABAJO DE  
TITULACIÓN**

MÉXICO, D.F., A 13 DE DICIEMBRE DEL 2000 .

**C. PROFR. (A) LIDIA GONZÁLEZ CHAPARRO  
P R E S E N T E .**

EN MI CALIDAD DE PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN DE ESTA  
UNIDAD Y COMO RESULTADO DEL ANÁLISIS REALIZADO A SU TRABAJO  
TITULADO:

**“EL LIDERAZGO EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA”**

**OPCIÓN: PROYECTO DE INNOVACIÓN**

A PROPUESTA DEL ASESOR (A) PROFR. (A) MARÍA DE JESÚS DE LA RIVA LARA,  
MANIFIESTA A USTED QUE REÚNE LOS REQUISITOS ACADÉMICOS  
ESTABLECIDOS AL RESPECTO POR LA INSTITUCIÓN.

POR LO ANTERIOR SE DICTAMINA FAVORABLEMENTE SU TRABAJO Y SE LE  
AUTORIZA A PRESENTAR SU EXAMEN PROFESIONAL, DE LA LICENCIATURA EN  
EDUCACION PLAN '94.

**ATENTAMENTE  
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”**

**MTRO. JUAN BELLO DOMINGUEZ  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN DE LA  
UNIDAD UPN-094 D.F. CENTRO**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
D. F. 094  
D. F.

**DICTAMEN PARA EL TRABAJO DE  
TITULACIÓN**

MÉXICO, D.F., A 13 DE DICIEMBRE DEL 2000 .

**C. PROFR. (A) YOLOXOCHITL MARTHA ARACELI  
RODRÍGUEZ GONZÁLEZ  
P R E S E N T E .**

EN MI CALIDAD DE PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN DE ESTA  
UNIDAD Y COMO RESULTADO DEL ANÁLISIS REALIZADO A SU TRABAJO  
TITULADO:

**“EL LIDERAZGO EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA”**

**OPCIÓN: PROYECTO DE INNOVACION**

A PROPUESTA DEL ASESOR (A) PROFR. (A) MARÍA DE JESÚS DE LA RIVA LARA.  
MANIFIESTA A USTED QUE REÚNE LOS REQUISITOS ACADÉMICOS  
ESTABLECIDOS AL RESPECTO POR LA INSTITUCIÓN.

POR LO ANTERIOR SE DICTAMINA FAVORABLEMENTE SU TRABAJO Y SE LE  
AUTORIZA A PRESENTAR SU EXAMEN PROFESIONAL, DE LA LICENCIATURA EN  
EDUCACION PLAN '94.

**A T E N T A M E N T E  
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”**



**MTRO. JUAN BELLO DOMINGUEZ  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN DE LA  
UNIDAD UPN-094 D.F. CENTRO**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
UNIDAD 094  
D. F. C E N T R O

# ÍNDICE

Introducción .....	4
1. Problemática detectada.	
1.1. Contexto de la Unidad Habitacional Santa Cruz Meyehualco .....	6
1.2. El problema de la función directiva en los planteles que se encuentran en la U. H. Santa Cruz Meyehualco .....	14
2. Objetivos que se pretenden .....	18
3. Justificación .....	21
4. Sustento legal y normativo .....	24
5. Implicaciones del ejercicio directivo.	
5.1. La Dirección escolar .....	32
5.1.1. La función directiva .....	35
5.2. La Administración .....	40
5.2.1. La Planeación .....	44
5.2.2. La Organización .....	46
5.2.3. La Integración .....	48
5.2.4. La Dirección .....	51
5.2.5. El Control o Evaluación .....	52
5.2.6. La Gestión Educativa .....	53
5.3. Liderazgo .....	67
5.3.1. Nacimiento o formación de líderes .....	83
5.3.2. Ámbitos del liderazgo .....	84
5.3.3. Estructuras del liderazgo .....	86
5.3.4. Dirigentes y seguidores .....	87
5.3.5. La dinámica social y la psicología del liderazgo .....	92
5.3.6. Fuentes del poder .....	93
6. Investigación.	
6.1. Tipos de investigación utilizada en el presente trabajo .....	97
6.2. Desarrollo de la investigación .....	99
6.2.1. Reunión con directores y aplicación de cuestionarios .....	102

7. Presentación de resultados .....	110
7.1. Acciones realizadas .....	118
8. Conclusiones .....	123
9. Recomendaciones .....	128
Bibliografía .....	129
ANEXOS	
1. Primera encuesta para el director .....	132
2. Interpretación de los resultados para la primera encuesta del director .....	134
3. Segunda encuesta para el director: liderazgo situacional .....	135
4. Interpretación de los resultados para la encuesta del liderazgo situacional ..	138
5. Cuestionario para el docente .....	139
6. Hoja de respuestas para el cuestionario del docente .....	141
7. Forma de aplicación e interpretación de resultados de encuesta para docentes .....	142
8. Condiciones de la escuela .....	143
9. Características del director .....	147
10. Perfil del puesto y características requeridas para el desempeño del mismo .....	157

## INTRODUCCIÓN

El proceso de cambio de la educación, requiere del liderazgo de la dirección escolar, la figura del director impulsa, abre horizontes, aconseja y valida muchas de las acciones de innovación. El director de la escuela debe estar dispuesto a aceptar y asumir la responsabilidad de motivar, conducir y dirigir la transformación de la educación.

De la forma en que actúe y se ejercite el director de un plantel, dependerá su aceptación y liderazgo por parte de la comunidad educativa, el desempeño de sus maestros y la superación de sus alumnos. Apoyadas bajo estos principios, es que decidimos enfocar la realización de este proyecto en la *función directiva*, además de ser el ámbito en el que ejercemos nuestro trabajo docente: la supervisión escolar.

Identificar las actitudes de liderazgo en los directores y establecer estrategias que contribuyan a lograr un cambio de actitud con liderazgo en ellos, a fin de ofrecer un mejor servicio educativo, son los objetivos prioritarios del presente proyecto.

El prototipo de investigación utilizada, es de tipo documental y de campo: aplicándose cuestionarios a seis directores y setenta y dos profesores de la Zona 59 de primaria. Se trabajó con seis escuelas.

Al finalizar esta tarea, concluimos que: a) los directores aceptan que la organización en sus escuelas presenta algunas fallas, pero que éstas son resultado de la excesiva carga administrativa que tienen; b) aunque los docentes y directores, reconocen que no están funcionando del todo bien sus centros de

trabajo, no están dispuestos a cambiar o ceder parte de su tiempo para transformar la situación laboral: c) reconocemos que fue un proyecto ambicioso, sin embargo, consideramos que podíamos lograr mejores resultados si no hubiera sido porque de manera reglamentaria no disponemos de la autoridad, el tiempo y el espacio para su aplicación; d) se requiere retomar el compromiso que se adquiere al aceptar la función directiva, ya que sin éste pensamos que la labor educativa se encuentra a la deriva.

Esperamos que este trabajo sirva de antecedente o propuesta a futuros con el fin de contar con el tiempo suficiente para una mejor investigación y aplicación de actividades, ya que, como pudimos comprobarlo, este es un proyecto a largo plazo.

Proponemos una revisión de los mecanismos de elección de directores por parte de la autoridades educativa, sin que sea únicamente el puntaje escalafonario el que determine la selección, sino que también se tome en cuenta que los candidatos posean características y cualidades que le ayuden a desarrollar su liderazgo con éxito.

# 1. PROBLEMÁTICA DETECTADA

## 1.1 CONTEXTO DE LA UNIDAD HABITACIONAL SANTA CRUZ MEYEHUALCO.

El territorio que comprende la Delegación Iztapalapa se encuentra al oriente del Distrito Federal, colinda al Norte con la Delegación Iztacalco, al Este con el municipio de la Paz y Chalco Solidaridad (Valle de Chalco) Estado de México, al Sur con las delegaciones de Tláhuac y Xochimilco y al Oeste con las delegaciones de Coyoacán y Benito Juárez. La superficie que ocupa la delegación es de 11667 hectáreas, de las cuales, el 92.6 % se considera urbana y el resto de conservación.

En lo que respecta a su aspecto físico se puede enunciar lo siguiente:

El clima es templado, con una temperatura promedio de 18.7° C. con precipitaciones regulares; por ser una de las delegaciones con mayor población, no cuenta con una flora específica; como resultado de la gran mancha urbana que se ha plasmado en esta delegación la fauna originaria de este territorio se ha extinguido y en el mejor de los casos ha emigrado fuera de la zona urbana. sin embargo ha proliferado la fauna nociva como roedores e insectos.

El territorio de esta delegación en la antigüedad fue parte del Vaso de Texcoco. por lo que la resistencia del terreno es muy baja, presentando problemas de agrietamientos y hundimientos diferenciales del suelo, asimismo, en la actualidad no existen depósitos naturales de agua, por los efectos de la

deseccación del Lago de Texcoco y la pavimentación urbana. El relieve que prevalece en esta extensión es plano (depresión tectónica), siendo el resultado de dos fallas montañosas. Existen también, dos lineamientos montañosos: Peñón del Marqués-Cerro de la Estrella y Sierra Santa Catarina. Como consecuencia de la administración prehispánica y colonial la división de Iztapalapa quedó en pueblos y barrios, que en la actualidad subsisten.

La Unidad Habitacional Santa Cruz Meyehualco, área en donde desarrollaremos nuestra investigación, se encuentra enclavada en la zona noreste de la Delegación Iztapalapa, colinda al Norte con el parque ecológico Cuitláhuac, al Sur con el pueblo de Santa Cruz Meyehualco, al Este con Santa María Aztahuacán y al Oeste con la colonia Jacarandas. Como ejes principales de acceso a la Unidad se encuentran las calzadas Ermita Iztapalapa e Ignacio Zaragoza, las avenidas Luis Méndez y Circunvalación, y los ejes viales 5 y 6.

Las calles y avenidas que limitan a la Unidad Habitacional Santa Cruz Meyehualco son: al Norte la Av. Santa Cruz Meyehualco, al Sur la Calzada Ermita Iztapalapa, al Este la calle Uno y Av. Santa Cruz Meyehualco y al Oeste, la Calle 73; ocupando una superficie de 13375 kilómetros cuadrados. en un terreno de forma irregular. La Unidad está formada por treinta y cinco calles, marcadas con números pares y siete avenidas. Las principales vialidades con las que cuenta la Unidad Habitacional son la Calzada Ermita Iztapalapa -arteria de suma importancia, ya que comunica la zona que nos ocupa con entidades importantes del Estado de México como Los Reyes la Paz y el Valle de Chalco, así como con el centro de Iztapalapa- y, el Anillo Periférico. que aunque no se encuentra dentro de los límites de la Unidad Habitacional, es una de las vías más

importantes debido a que con éste se logra comunicar mucha gente con el centro de Iztapalapa y el de la Ciudad de México.

En relación a zonas industriales, no se localizaron en la Unidad Habitacional Santa Cruz Meyehualco.

Con respecto a los orígenes de la mencionada Unidad, se sabe que desde la época de la Colonia, existía ya el Pueblo de Santa Cruz Meyehualco, el cual se encuentra al Sur de la calzada Ermita Iztapalapa; y antes de los años sesenta, el terreno que hoy ocupa la Unidad Habitacional Santa Cruz Meyehualco -al Norte de la calzada Ermita Iztapalapa- era en una parte baldíos en y la otra, tiraderos de basura. A fines de los cincuenta y principios de los sesenta, el Departamento del Distrito Federal, con el afán de proporcionar un mejor estilo de vida a los pepenadores de esos mismos basureros y para el personal de limpia del Departamento, mandó construir la Unidad Habitacional Santa Cruz Meyehualco, pero éstos no se acostumbraron a vivir en ese espacio, por lo que vendieron sus casas para obtener un beneficio económico, y cuando los basureros fueron trasladados a Santa Catarina, muchos de ellos emigraron a ese sitio.

La edificación de una unidad habitacional sobre lo que fue un basurero, representa de alguna manera, una bomba de tiempo, ya que como es sabido, los desechos producen gases tóxicos que con el tiempo se acumulan y representan un peligro para la población que habita parte de esta localidad.

En la actualidad la población que se encuentra asentada en la zona es de aproximadamente 37000 habitantes, los cuales en su mayoría, no son originarios del lugar, puesto que los primeros pobladores de la unidad emigraron a la colonia

Renovación o a la Sierra de Santa Catarina, lugar donde se encuentran los actuales basureros: alrededor del 60% de los residentes de esta demarcación tiene una edad entre los 29 a 49 años. ♀

Actualmente la población que habita dicha colonia se encuentra establecida en forma permanente, se puede observar poca población flotante, aunque debe aclararse que hay gente que se viene a vivir con las familias ya establecida. las que en promedio, están compuestas entre seis y ocho integrantes de línea directa. es decir, que están formadas por el padre, la madre y de dos a cuatro hijos: también es común ver que a parte de los integrantes de línea directa, se adhieren familiares como los abuelos e hijos de éstos, por lo que se deduce que en cada casa habitación viven de seis a doce personas.

El crecimiento de la población por natalidad es constante y esto se ve reflejado en los planteles educativos que forman parte de la comunidad, ya que durante varios ciclos escolares, la población se ha mantenido en una matrícula muy similar.

Las casas son de tabicón y se encuentran construidas en una superficie aproximada de 150 metros cuadrados.

En la planeación de la construcción de la Unidad se contempló la creación de una escuela primaria y una secundaria, en 1963 aproximadamente se concluyeron las obras de éstas y se inició su funcionamiento, dichas escuelas son la primaria "José Mariano Jiménez" y la secundaria 98 "Federico Froebel".

La escuela primaria "República de Brasil" fue construida en 1963 debido a la demanda educativa de ese entonces, posteriormente se construyeron las escuelas primarias "Albino García", en 1965 y la "República Popular de Polonia" en 1977, mismas que se encuentran dentro de la Unidad Habitacional.

La Unidad cuenta con todos los servicios públicos como son: luz, agua, drenaje, teléfono, pavimento, así como también servicios de transporte público tales como trolebús, microbuses, ex Ruta 100, taxis y bicitaxis, servicios médicos particulares, servicios de limpieza y recolección de basura.

Las actividades más comunes a las que se dedica la población económicamente activa son las siguientes en orden de frecuencia: comerciantes, empleados (policías, maestros, trabajadores de limpia, profesionistas), obreros y choferes. Pero básicamente, podemos decir que, la población se dedica a la producción de servicios, en su mayor parte de micro comercios (tiendas), y que se ve un marcado índice de personas que se dedican a las actividades informales, siendo en su mayoría al comercio (de partes automotrices).

Con relación a los ingresos de la población, la mayoría se encuentra en el rango de los tres a los cinco salarios mínimos.

En el caso de las mujeres se puede observar que en lo general se dedican al hogar o al comercio (en los mercados ambulantes). La gran parte de los locatarios del mercado son residentes de la Unidad.

La población se puede incluir económicamente en un nivel medio bajo, la distribución del gasto familiar cubre necesidades de primera línea, como lo es la comida, el vestido y el sostenimiento de las casas, de las que en su gran mayoría (95%) son dueños.

También es importante aclarar que los pocos nativos de esta comunidad y que aún se dedican a la actividad de pepenadores le han dado un giro a ésta, ya que han incluido una actividad más reciente que es la recolección y venta de desperdicio industrial.

Los días martes y viernes se establece un <sup>actividad</sup> gigantesco mercado ambulante en el que la mayor parte de los puestos son de los habitantes de la Unidad y en donde se puede encontrar desde el tornillo más pequeño hasta aparatos electrónicos más actuales y sofisticado, como por ejemplo computadoras y televisores. Debido a la fama de este mercado, a él acuden miles de personas de las colonias aledañas o de lugares lejanos en busca de mercancía barata.

La Unidad Habitacional Santa Cruz Meyehualco depende políticamente de la Delegación Iztapalapa y para todos los asuntos legales debe acudir a ella.

Al Oeste, muy cerca de la Unidad Habitacional Santa Cruz Meyehualco (después de la Colonia Jacarandas), se encuentra la Unidad Habitacional Vicente Guerrero, estructura de gran importancia social y política en donde los habitantes de la Unidad Habitacional Santa Cruz asisten para tratar aspectos jurídicos y políticos que les atañen ya que ahí se encuentra el Ministerio Público No. 20 y un Registro Civil dependientes de la Delegación Iztapalapa; además cuenta con un Colegio de Bachilleres, un Hospital del Zona del Seguro Social, una Oficina

de Telégrafos, unos servicios de Bonos del Ahorro Nacional, un D.I.F., un centro social y una gran explanada en donde se presentan eventos especiales o se establecen circos.

Al no haber industrias, no existen organizaciones laborales. la población no participa políticamente a nivel Delegación, se puede decir que es apática: sin embargo, sí se denota cierto poder en la comunidad de los líderes tianguistas. Asimismo, dentro de la comunidad se eligió a un consejero ciudadano, el cual no ha ejercido la función que le fue asignada.

En lo referente al aspecto <sup>cultural</sup> cultural, la Unidad presenta insuficiencia debido a que carece de centros culturales, teatros cines, museos, etc., por lo que el nivel *cultural* de la población es bajo.

En cuanto a lo <sup>académico</sup> académico, la comunidad cuenta con cinco escuelas primarias oficiales y tres escuelas secundarias oficiales: una diurna, una técnica y una para trabajadores; con un promedio de 30 alumnos por grupo.

El 97% de los alumnos que ingresan a primaria terminan sus estudios, de los cuales el 85 % logran promoverse a la secundaria, siendo la falta de recursos económicos, la necesidad de integrarse al trabajo productivo y la falta de motivación e interés de los alumnos por terminar sus estudios. las causas principales de la deserción.

El 40% de la población está en edad escolar, <sup>es</sup> es decir, entre 5 y 24 años. La escolaridad promedio de la población es de 3er. grado de secundaria: posiblemente la falta de término de estudios profesionales se debe a que al

participar en el comercio de los padres, los jóvenes no observan la necesidad de seguir estudiando, puesto que disponen ya de una fuente de ingresos y por lo tanto, se casan muy jóvenes, mientras que los que son hijos de profesionistas, por lo general, continúan estudiando hasta terminar una carrera y poder ejercerla.

Sólo se cuenta con una pequeña biblioteca y un centro social titulado G2 en donde se ofrecen asesorías jurídicas, se dan talleres de danza, música, macramé, clases de basquetbol, voleibol, etc.; en la biblioteca se da apoyo sobre temas como el de la economía familiar, por medio de pláticas o talleres; también se da asesoramiento a los jóvenes que por algún motivo no terminó la preparatoria, para que la hagan en el sistema abierto.

Los habitantes de la Unidad gozan también, de las instalaciones de un gran e importante centro deportivo denominado Deportivo Santa Cruz Meyehualco, donde los jóvenes de la Unidad se distraen y ejercitan algún deporte y en donde, además, se concentra gran cantidad de gente proveniente no sólo de la Unidad.

En cuanto al aspecto religioso, la mayor parte de la gente ahí asentada practican la religión católica, encontrándose en la localidad una Iglesia Católica; además, celebran el “Día de la Santa Cruz” con una feria y juegos pirotécnicos.

Los padres, junto con los maestros, transmiten a los niños el conjunto de valores que son aceptados dentro de nuestra sociedad en general.

## 1.2 EL PROBLEMA DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LOS PLANTELES ESCOLARES QUE SE ENCUENTRAN EN LA UNIDAD HABITACIONAL SANTA CRUY MEYEHUALCO.

A través de las quejas de padres de familia e inconformidades de los docentes a través del buzón escolar, la supervisión de zona y la jefatura de sector, se identificaron las siguientes problemáticas en algunos de los planteles que conforman la Zona Escolar No. 59 de educación primaria y de la zona 10 de educación secundaria, enclavada en el sector escolar 11 de la Región San Miguel Teotongo, pertenecientes a la Dirección General de Servicios Educativos

*Iztapalapa: directores prepotentes y carentes de tacto para tratar problemas tanto con docentes como con padres de familia; faltos de sentido común; ausentismo del director; con amenaza de los docentes de dirigirse a las instancias inmediatas de no haber solución; prepotencia y abuso del puesto que ocupa para aprovecharse del personal, principalmente del femenino.*

Se puede observar que en la mayoría de las problemáticas arriba señaladas, es el director el responsable de que éstas se presenten o no en sus planteles, de ahí la urgencia y necesidad de apoyar y fortalecer dicha función así como el de dar solución a la elección arbitraria de directores, nominando a los más aptos y preparados para ocupar un puesto de esta índole.

Esta situación ha sido provocada por quienes designan a los profesores que realizarán estas funciones, ya que, sólo ven la conveniencia de tener aliados<sup>d</sup> y subordinados con los que pueden contar para todo, sin importar atropellar los intereses de los docentes y mucho menos los de los alumnos; y de esta manera,

tener un mayor control de todos los actores de la educación: sin considerar los efectos que pueden provocar en el aprendizaje de los alumnos.

Un director sin las características necesarias (perfil) para desempeñar tal cargo suele provocar conflictos tanto con el equipo de trabajo que lo apoya en la dirección, el personal docente, el alumnado y hasta los propios padres de familia: repercutiendo todo lo anterior, en el logro de los objetivos de la educación.

Cuando la comunidad escolar se enfrenta al problema de que el director no cumple con las perspectivas que esperaba de éste, puede en un momento dado, actuar en su contra a través de protestas orales y escritas, disminución de la calidad y cantidad del trabajo docente y hasta acciones más drásticas como es el cierre de escuelas, como forma de externar su inconformidad, llegando incluso hasta agresiones físicas y verbales.

Por lo general, este tipo de directores no cuentan con los elementos suficientes para resolver las contrariedades que se le presentan, ya sean teóricas, pedagógicas, administrativas, jurídicas y de relaciones humanas.

Es importante aclarar que no pretendemos generalizar esta problemática, ya que nos hemos encontrado con directivos que fueron elegidos de forma arbitraria y han cumplido con lo que esperaban las autoridades superiores y la comunidad educativa de ellos.

Debido a que no existe el personal suficiente con la preparación académica requerida para cubrir todas las plazas de directores en la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa, consideramos que esta situación se ha dado a

conveniencia política de las autoridades superiores que colocan a gente sin requisitos académicos “por recomendación”, con el fin de organizar y manipular a los centros educativos.

De acuerdo con la información proporcionada por maestros frente a grupo de diferentes escuelas, a través de una encuesta aplicada en el transcurso del presente proyecto, pudimos constatar que el trabajo que realizan los directores, por lo menos en esta zona escolar, no es el deseado y que la mayoría de los docentes concuerda y destaca que los directores:

- No aplican el reglamento con equidad.
- Tienen poco conocimiento de la normatividad.
- Su insuficiente preparación académica no permite que puedan apoyar a los maestros en su práctica docente en el aspecto técnico-pedagógico.
- Falta de compromiso con la función que desempeñan.
- Mala comunicación y falta de liderazgo.
- Asumen el papel de autoridad autócrata (fija directrices sin la participación del personal de su escuela).

Por lo anterior y sabiendo que hoy en día, el estudio y análisis sobre calidad y gestión escolar toma gran importancia y que, se percibe una necesidad de cambio en las organizaciones sociales y por ende, en la educación, es que enfocamos este

trabajo en la conducta interpersonal que se lleva a cabo en los centros de trabajo de la zona de investigación, debido a que consideramos, de acuerdo al sondeo aplicado a los docentes, que es este aspecto el que anda fallando y el medio por el que se pueden lograr cambios de actitudes y proponer actividades con el fin de transformar a la comunidad educativa para la formación de individuos competentes, confiables y que puedan realizar el trabajo que demanda la sociedad.

Además, la problemática de la gestión escolar está siendo considerada paulatinamente tanto por las autoridades educativas como por los mismos directores y supervisores que, ante las exigencias derivadas de la política educativa, perciben en forma creciente la necesidad de una actualización en el plano de la gestión escolar. Sin embargo, no se han detectado cambios, los índices de reprobación y deserción escolar no han disminuido, por lo que se hace necesario plantear las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las actitudes de liderazgo en los directores?

¿Cómo lograr un cambio de actitud de liderazgo en los directores a fin de ofrecer un mejor servicio educativo?

## 2. OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN

Elevar la calidad de la enseñanza es una de las metas del sistema educativo nacional y con el fin de avanzar en esta tarea, se han diseñado estrategias a nivel nacional que tienden a proponer caminos para la solución de algunos de los principales problemas de la escuela; destaca por ejemplo, la necesidad de una revisión de los enfoques curriculares de los planes y programas, que se ha traducido en un replanteamiento de los libros de texto de educación primaria; el avance en el despliegue de políticas compensatorias en la educación básica; o la paulatina consolidación en la legislación educativa del país, de los principios y orientaciones presentes en la Ley General de Educación.

*Elevar la calidad de la Educación*, implica además, remover rutinas en las acciones directivas, así como renovar concepciones escolares arraigadas en el magisterio nacional: hacer innovación, basándose en el principio de equidad en beneficio de la sociedad; por lo que, nosotras pretendemos lograr con el presente trabajo, al brindar un apoyo al desempeño de la función directiva (elemento clave para lograr los propósitos educativos), los siguientes objetivos:

- Identificar las actitudes actuales de la función directiva y el liderazgo que ejercen los directores.
- Establecer estrategias que contribuyan a lograr un cambio de actitud con un acertado liderazgo en los directores, a fin de ofrecer un mejor servicio educativo.

Los objetivos señalados anteriormente, fueron planteados con el fin de responder a la demanda social y a la perspectiva de mejorar el servicio educativo, en el sentido de cuestionar y reorientar el papel de la escuela, tanto dentro de la organización interna, como de las implicaciones y relaciones a nivel macrosocial, lo que conlleva implícitamente al análisis del *papel del director*, quien es el organizador interno y el enlace de la escuela con la comunidad.

Sin embargo, es importante señalar para su consideración, que actualmente enfrentamos numerosos problemas con respecto a la dirección escolar, para lograr la calidad y la excelencia en la educación:

- La gestión escolar es de las áreas educativas más desprovistas, ya que se ha dejado al margen la preparación, capacitación y la realización de actividades que forman parte de la conducción escolar y de los sujetos (directivos, administrativos, supervisores, etc.), que desempeñan labores de dirección, planeación, organización y administración del servicio educativo.
- En las universidades de índole pedagógico, la gestión escolar o administración educativa, no se considera como una disciplina académica, se enseña dentro del marco educativo no con formalidad y conocimiento, sino simplemente como “programa” con cursos que se llevan a cabo de manera independiente, con escasa o sin relación con las otras materias curriculares en la formación de docentes.
- El luchar contra las situaciones económicas, políticas y sociales que el país enfrenta, con la desintegración familiar que hoy es muy común en las familias mexicanas, la desigualdad de ofertas de educación, marginación y desnutrición

que sufren una gran parte de la niñez mexicana, aunado con la mala distribución del servicio educativo.

Es por eso que desde la filosofía de la calidad, se hace esencial poner especial atención a lo relacionado con la administración escolar: importancia y trascendencia del hecho de enfrentar las prácticas educativas más allá de la disposición y el ensayo de las labores de la gestión escolar a partir de la administración de la calidad como un proceso de mejoramiento continuo.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, la escuela ha adquirido una amplia responsabilidad pública, por el cuidado y socialización de los niños, incluyéndole aspectos que antes correspondían a la familia, a la iglesia y a la comunidad; asimismo, la idea de que las escuelas ejercen una influencia autónoma sobre los poderosos factores del ambiente y la comunidad ha hecho que las expectativas y metas educativas sean más exigentes para el logro de formación de individuos más capaces y competentes de acuerdo a las exigencias de una sociedad con un desarrollo tecnológico impresionante.

La innovación tecnológica reconoce una demanda de trabajadores con la capacidad y flexibilidad de adaptarse a nuevas exigencias, apoyados en conocimientos y destrezas que faciliten el cambio.

La fuerza laboral requiere la adquisición de pericias para ser capaces de desempeñar una variedad de tareas en el trabajo organizado en equipo, de tal manera que, por razones económicas (encubiertas de políticas), se ha dado una renovada importancia a la educación y con esto, un especial énfasis en la "calidad". Sin embargo, no se puede dejar a un lado la relevante misión social y cultural de la escolarización, es por ello que el aprovechar la oportunidad de esa "autonomía" para tratar de lograr la optimización de las escuelas.

Uno de los principales problemas que se deben abordar para lograr que las organizaciones (gestiones) sean exitosas, es la *mala comunicación o la falta de ella*, entre los distintos actores educativos: profesores frente grupo, directores.

supervisores, apoyos técnicos, jefes de sector, directores regionales; lo que afecta  
la toma de decisiones de grupo, aspecto importantísimo para lograr la  
cohesión, basadas en una gestión más participativa y que  
favorezca la colaboración entre profesores y entre profesiones y  
responsables de su trabajo.

lo que se espera de él dentro de ésta, dando como resultado una educación de calidad.

Con la aplicación de este proyecto, se intenta apoyar la labor directiva y docente de los planteles que conforman la zona escolar 59 de primaria y la zona 10 de secundaria, con el fin de alcanzar de manera eficiente los objetivos técnico pedagógicos, basados en una adecuada organización, planeación, administración y un trabajo colegiado, esperando obtener como resultado, escuelas de mayor prestigio y demanda; y en relación a la supervisión escolar, se pretende conformar un equipo de trabajo, con la aspiración de consolidar los objetivos generales de zona. De esta manera, al contar con una función directiva con un liderazgo certero, se aspira al logro de una mejor gestión educativa.

Del mismo modo, una apropiada organización y un buen funcionamiento de todos y cada uno de los participantes del proceso educativo, se verán reflejados en la comunidad en aspectos como actitudes, aptitudes, valores y habilidades de alumnos, docentes, directivos, padres de familia y entidad en general. Teniendo como resultado una sociedad más justa y preparada, elevando la calidad de vida de nuestros alumnos y por ende, de nuestros ciudadanos.

#### 4. SUSTENTO LEGAL Y NORMATIVO.

*Elevar la calidad de la educación.* se ha convertido en un aspecto de gran relevancia en las últimas décadas: se encuentra como discurso político siempre que se habla de educación, planteado como objetivo prioritario.

Tanto en la Ley General de Educación, en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, como en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, se establece un espacio para la reflexión y las propuestas con relación a la renovación institucional de los planteles escolares. Es en este espacio donde se realizan o recobran gran importancia los temas sobre el *desempeño de directivos y supervisores*; en las que se pueden señalar los aspectos relacionados con las conducciones y orientaciones del personal en la búsqueda del mejoramiento en el rendimiento de los docentes y de los alumnos, que recae principalmente en la *capacidad e iniciativa de los directores de escuela*, la denominada **gestión escolar** y sus tópicos: la negociación, la delegación de tareas, el liderazgo pedagógico, el conflicto organizacional, la comunicación grupal y el trabajo colegiado,

Ayoyando esta política educativa, se encuentra el documento *Por una Nueva Escuela Urbana* (SEP, 1999, pp. 6-7) en donde se destaca "Una mejor escuela exige la redefinición de las funciones de la dirección escolar, la cual debe dedicarse, principalmente, a la conducción de los procesos pedagógicos, la animación del cambio en el aula, el impulso al trabajo colegiado y la vinculación con la comunidad.", al mismo tiempo señala que la supervisión impulsará el

trabajo colegiado de los directores de la zona con el fin de apoyar su desempeño y el de los maestros lo que llevará a la elevación de los resultados de aprendizaje de los alumnos, y por último indica: “La capacidad de decisión de la escuela para responder educativamente a las necesidades específicas de sus alumnos y, la articulación a su servicio de las actividades de la supervisión y de los organismos técnicos y de administración, adquieren, para el nuevo siglo, particular importancia.”

Del mismo modo, los *Lineamientos para la Organización y Función de las Escuelas de Educación Primaria* (SEP, 1999, pp.2 y 12), denotan: “...la participación de alumnos, profesores, padres de familia, personal de apoyo a la educación y autoridades educativas, tendrán una significativa importancia para alcanzar una educación que responda con calidad a las necesidades educativas de todas las niñas y los niños que cursan la Educación Primaria. Así todos los sectores que intervienen en el proceso educativo, deberán asumir la responsabilidad propia, de modo que la escuela no solo se aboque a coadyuvar a la formación de los alumnos mediante aprendizajes significativos, sino que además los capacite para transformar su entorno y con ello lograr el desarrollo de la comunidad y el bienestar de la sociedad en general”: y más adelante, en el apartado III referente a las actividades de apoyo a la formación, apunta: “La educación, a través del ejemplo del maestro, formará en el alumno hábitos y actitudes que signifiquen conductas deseables reconocidas por la sociedad. Por tal razón, es necesario que se desarrollen tareas con la intención de afianzar las relaciones de convivencia y respeto entre los alumnos, hábitos de cortesía, el trabajo en equipo, el diálogo como forma de resolver una problemática, el respeto a la diversidad y el amor a la patria. Los directores y maestros son los

responsables para organizar y aplicar medidas permanentes que refuercen el proceso de aprendizaje.”

Partiendo de lo anterior y dentro del marco legal y normativo, respondiendo a una política internacional, a un desarrollo industrial y tecnológico mundial –del que México no puede quedar al margen-, es que le hemos dado el sustento a nuestro proyecto, por lo que además, hemos retomado algunos fragmentos de los documentos legales que rigen actualmente a la educación mexicana:

**Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 3º**, en donde se indica que:

*Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado -Federación, Estados y Municipios- impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación primaria y secundaria son obligatorias.*

*La educación que impartirá el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.*

*I.- Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencia, dicha educación será laica y por tanto, se mantendrá por completo ajeno a cualquier doctrina religiosa.*

*II.- El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. Además: a) Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo; b) Será nacional, en cuanto sin hostilidades ni exclusivismos- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al*

*aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y; e) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de las personas y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.*

**Ley General De Educación(1993), en ella se indica:**

En el Capítulo I, de las Disposiciones Generales, se menciona:

**ARTÍCULO 7º:**

*La educación que imparta el Estado, además de los fines establecidos en el segundo párrafo del Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, contribuirá al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas..., y también apunta que: ...infundirá el conocimiento y la práctica de la democracia como la forma de gobierno y de convivencia que permita a todos participar en la toma de decisiones al mejoramiento de la sociedad, y fomentará actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar general (Fracciones I, V y XII).*

En el Capítulo II, sobre el Federalismo Educativo, Sección I, se menciona:

**ARTÍCULO 12, FRACCIÓN IV**

*“Será de su competencia regular un sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros de educación básica”.*

**ARTÍCULO 13, FRACCIÓN IV**

*Corresponde a la autoridad educativa, prestar los servicios de formación, actualización, capacitación y superación profesional para los maestros de educación básica, de conformidad con las disposiciones generales que la Secretaría determine.*

#### ARTÍCULO 14º. FRACCIÓN VII

*“Será la federación quien promueva permanentemente la investigación que servirá como base a la innovación educativa”.*

En la Sección 2, de los Servicios Educativos, menciona:

#### ARTÍCULO 20º

*Las autoridades educativas, en sus respectivos ámbitos de competencia, constituirán el sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros que tendrá la finalidad de: II La actualización de conocimientos y superación docente de los maestros en servicio.*

#### ARTÍCULO 21º

*El educador es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo. Deben proporcionársele los medios que le permitan realizar eficazmente su labor y que contribuyan a su constante perfeccionamiento.*

#### ARTÍCULO 22º

*Las autoridades educativas, en sus respectivas competencias, revisarán permanentemente las disposiciones, los trámites y procedimientos, con objeto de simplificarlos, de reducir las cargas administrativas de los maestros, de alcanzar más horas efectivas de clase y en general, de lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia y de manera más eficiente.*

**Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica**, en él se marca como **propósito fundamental** *eleva la calidad de la educación pública y además se menciona que:*

*El liberalismo social ofrece las pautas de una educación pública de calidad, que prepare a los mexicanos para el desarrollo, la libertad, y la justicia.*

*El Gobierno Federal, propone transformar el sistema educativo básico, con el propósito de asegurar a los niños y jóvenes una educación que los forme como ciudadanos de una comunidad democrática, que les proporcione conocimientos y capacidades para elevar la productividad nacional, que ensanche las*

*oportunidades de movilidad social y promoción económica de los individuos, y que, en general, eleve los niveles de calidad de la vida de los educandos y de la sociedad en su conjunto.*

En el apartado de la Reorganización del Sistema Educativo se menciona:

*El Ejecutivo Federal promoverá los servicios educativos que faciliten a los educadores su formación y constante perfeccionamiento y fomentará permanentemente la investigación que permita la innovación educativa.*

*La nueva estructura organizativa implica también funciones de gestión ante otras autoridades, colaboración y apoyo.*

En cuanto a la Revaloración de la Función Magisterial dice:

*Es preciso llevar a cabo un esfuerzo especial para motivar al maestro a lograr una actualización permanente y dotarlo de las condiciones adecuadas que requiere su importante actividad.*

En lo referente a la Nueva Participación social señala que:

*Un federalismo educativo fortalecido y una apropiada participación social generarán un nuevo sistema que impulsará decisivamente la calidad de la educación. La magnitud y la trascendencia de la obra educativa que reclama el futuro de México entraña la participación de cuantos intervienen en los procesos educativos: los maestros, los alumnos, los padres de familia, los directivos escolares y las autoridades de las distintas esferas de gobierno.*

**Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000**, en las estrategias y acciones que propone, en el apartado concerniente a *Organización y Gestión Escolar*, sobresale que para elevar la calidad de la educación pública, es necesario que la escuela tenga un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa; propone recursos materiales apropiados, administración adecuada de inventario, **organización eficiente**, disciplina y **trabajo en equipo**, responsabilidades compartidas, **mejor comunicación**, identificación oportuna de

fallas para evitar la reprobación, deserción y el ausentismo; y por último, la elaboración de un proyecto escolar.

En la sección referente al *Impulso a las Funciones Directivas y de Supervisión*, se menciona:

*Los supervisores y directores son agentes de cambio claves para la transformación escolar; pueden ayudar significativamente a corregir los factores que limitan el desarrollo escolar; contribuyen a mejorar la escuela al fortalecer su principal sustento: el trabajo docente y la capacidad para tomar, de manera colegiada, decisiones pedagógicas y organizativas adecuadas que respondan a las necesidades de los alumnos y las características de la comunidad.*

*Por la importancia de sus funciones, la formación de personal de este tipo se promoverá de manera decidida. En virtud de que su desempeño implica destrezas y habilidades especiales, además de los requisitos propios de escalafón, deberán perfeccionarse los mecanismos de selección e impartirse capacitación para que supervisores y directores respondan mejor a la alta responsabilidad que su trabajo exige. (pp. 43 y 44).*

El conocer el contenido de los documentos antes mencionados, permite saber el marco legal en el que se desarrolla el presente trabajo, así como los compromisos adquiridos por todos y cada uno de los que intervenimos en él.

La innovación tecnológica reconoce una demanda de trabajadores con la capacidad y flexibilidad de adaptarse a nuevas exigencias, apoyados en conocimientos y destrezas que faciliten el cambio.

La fuerza laboral requiere la adquisición de pericias para ser capaces de desempeñar una variedad de tareas en el trabajo organizado en equipo.

De tal manera que, por razones económicas (encubiertas de políticas), se ha dado una renovada importancia a la educación y con esto, un especial énfasis en la “calidad”. Sin embargo, no se puede dejar a un lado la significativa misión social y cultural de la escolarización, es por ello que hay que aprovechar la oportunidad y tratar de lograr la optimización de las escuelas.

## **5. IMPLICACIONES DEL EJERCICIO DIRECTIVO**

En este apartado se abordarán conceptos que intervienen en el servicio educativo, específicamente en el desempeño de quienes tienen el timón de una escuela: la dirección escolar y la función directiva, y lo que implica tal labor, como lo son la administración, el liderazgo y la gestión educativa.

### **5.1. LA DIRECCIÓN ESCOLAR.**

El director de una escuela es la persona clave para garantizar la gestión escolar. Esto debido a que él realiza una serie de actividades más amplias que dan vida y posibilidad de ser a la función educativa; su labor se desprende por un lado de la función pedagógica y por otro de la función supervisora que tiene como objetivo evaluar y reorientar la función del docente y aún más, la gestión escolar.

La función directiva es distinta de la función docente, el director requiere de un perfil innato y creado para desarrollar eficientemente su tarea.

Un director no debe ser un maestro ascendido, sino que el poseedor de ciertas cualidades que le permitan realizar una verdadera gestión escolar, que, por lo menos, de lugar a que se cumpla en plenitud la función educativa.

El director debe tener una serie de cualidades o calidades que lo definan como un buen director, como son las siguientes:

a) *Ser responsable de la actividad administrativa.*

- Tener un conocimiento claro de los documentos que constituyen el soporte indispensable de la realidad cuantitativa de una escuela y la firme decisión para rendir esos informes con veracidad y oportunidad.
- Manejo de manera impecable de los recursos financieros y materiales, para proveer a la escuela, de todos aquellos elementos concretos, que permitan una convivencia interna, armónica y saludable.
- Conocimiento del Reglamento de las Condiciones Generales de los Trabajadores de la SEP; solicitando a sus colaboradores ni más ni menos que lo que al respecto marca la norma.
- Ser lo suficientemente justo, para no imponer actitudes arbitrarias fuera de la norma, ni para relajar la disciplina.

b) *Ser coordinador del trabajo pedagógico de sus maestros.*

- Conocer el marco legal, la Constitución General de la República (especialmente el Art. 3º), Ley General de Educación o Ley General Estatal (según el caso), para saber cuáles son los objetivos que persigue la educación mexicana y determinar qué tipo de ciudadanos se quieren formar.
- Conocer los planes y programas de estudio del nivel el que trabaja, para que por medio de ellos, se consigan los objetivos propuestos.

- Estar al tanto de los mejores procedimientos pedagógicos para orientar a los maestros en la conducción del aprendizaje.

c) *Ser promotor del esfuerzo de la comunidad escolar.*

- Tener como punto de partida la escuela, el director debe ser el eslabón para polarizar hacia ella, las fuerzas sociales, como son: los padres de familia y los servidores públicos, cuyo trabajo incida en la vida escolar.
- Permitir y propiciar que la escuela salga y conozca a su comunidad, a fin de que los miembros del plantel formen parte de la vida social, y la sociedad tome a la escuela como suya y la proteja y fortalezca.

d) *Ser impulsor de los valores sociales.*

- Impulsar todos aquellos valores que propician la cohesión de un grupo social, como son, el amor a la patria y la práctica constante de la democracia, la conservación de la salud personal y del ambiente, el fomento permanente de la cultura, como expresión genuina de la identidad de un pueblo con sus raíces y de la identidad del hombre con los hombres que vivieron antes y con los que viven ahora, en otras condiciones y en otras tierras.

e) *Ser líder, en la más amplia expresión del concepto.*

- Tener la virtud de convertir a la gente ordinaria en gente extraordinaria.
- Ser congruente, sencillo y auténtico, predicando con el ejemplo.

- Procurar desterrar de su alrededor el miedo y lo superándolo mediante el esfuerzo.
- Conseguir, sin imponer, consigue un cambio de actitud en sí mismo y en los demás.
- Motivar y ayudar a los demás para superarse permanentemente.
- Convencer a sus colaboradores de que el trabajo en equipo es doblemente productivo.
- Innovar e impulsar, y nunca descalificar la opinión y el trabajo ajenos.

Si se logra desarrollar este tipo de liderazgo en los directores de las escuelas actuales y en las que están por venir, se obtendrá, un verdadero cambio en la educación.

### **5.1.1. LA FUNCIÓN DIRECTIVA.**

El responsable de dirigir una institución educativa, en cualquiera de los niveles y modalidades de educación, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educacional, para lograr los objetivos que se pretendan de su gestión en las condiciones actuales de vida de nuestro país.

Sánchez (1994, s/p), comenta que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni con acumular una larga experiencia docente y de dirección, y que además, las posibilidades de éxito de la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del dirigente de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con lo más avanzado de la dirección científica.

Por otra parte señala que, la función directiva significa una gran coordinación de las actividades del personal que labora en la institución, y le corresponde al director ejercer esta función. En la escuela el director actúa como organizador del trabajo, es un elemento clave para propiciar las condiciones favorables del ambiente escolar, lo que haga o deje de hacer conlleva a resultados concretos que favorecen o disminuyen estas condiciones consideradas como propiciadoras de un trabajo colectivo y participativo entre el personal a su cargo.

Y por último añade: “ El liderazgo del director comprende una serie de métodos y estilos de trabajo, en los que el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus secuencias, deben dar paso a la constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas que se presentan, para elevar la calidad de los servicios educativos:

### ***El director debe de lograr en su gestión:***

- Una dirección participativa, involucrando a todo el personal en la definición, análisis y solución de los problemas, así como en la toma de decisiones estratégicas.

*es lo que permite lograr una gestión de cambio*

- Desarrollar la motivación y creatividad entre el personal mediante una buena comunicación, relaciones interpersonales y apoyo mutuo, propiciando un ambiente favorable para el autodesarrollo de sus miembros y de la escuela misma.

***El director debe de combinar en su gestión:***

- La flexibilidad al cambio, utilizando los factores internos y externos que se generan dialécticamente en su práctica directiva para afianzar la estabilidad interna de la organización escolar.
- El pensamiento estratégico y global con la acción técnica y local, partiendo de los planes de trabajo, con objetivos definidos y metas establecidas, teniendo la flexibilidad para realizar ajustes, según las necesidades que se van presentando, identificadas en la evaluación constante del proceso administrativo.
- La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural.

Por lo anterior, deducimos que el estilo que el director utilice para dirigir y coordinar las actividades de los docentes y sus habilidades para trabajar en forma efectiva con ellos como grupo, son factores que determinarán el clima de trabajo en la escuela y que el director tiene entre sus funciones la de mantener vivo el espíritu del grupo entre los miembros de la escuela y la de establecer las condiciones que generen una motivación efectiva en el ambiente de trabajo.

Al respecto Savin (1979, s/p), comenta que el nivel de trabajo educativo de cada maestro y sus resultados dependen en mucho del nivel de organización del trabajo educativo por parte de la dirección de la misma. Para organizar un buen trabajo educativo se requiere el esfuerzo de todos los maestros, agrupados bajo una dirección pedagógica calificada.

El director es un profesionalista que tiene como función ejercer la administración y la organización de una escuela, es decir, guiar el trabajo y propiciar el desarrollo de los miembros del plantel educativo.

El director, como persona, es un ser que tiene ante sí un gran compromiso social como agente de cambio, al poseer bajo su dirección a los docentes de la escuela; de ahí la importancia que conlleva el desarrollar su función de una manera efectiva, conforme a los objetivos establecidos y por lo tanto, tiene la necesidad y el compromiso de estar bien preparado pedagógicamente y de superarse como profesionalista permanentemente.

El director debe concebir a la administración, a la organización de la escuela y a la gestión de todos sus recursos, como medios para asegurar la eficiencia del proceso educativo; involucrando a los docentes en la toma de decisiones; alentando la iniciativa del personal; facilitando la comunicación; poniendo en práctica el trabajo colegiado aprovechando el Consejo Técnico, con miras a analizar y a resolver los problemas de la escuela y poder mejorar así su funcionamiento; dejando a un lado las relaciones de tipo jerárquico con su personal, fundando su autoridad en su prestigio personal y en su competencia profesional.

Además, es inherente a sus atribuciones promover, facilitar, organizar y coordinar el desarrollo profesional del personal a su cargo.

El director atiende los aspectos internos del funcionamiento de la escuela, como lo son las normas de convivencia, situación personal de cada docente: necesidades personales, modo interno, sus motivaciones, sus relaciones con sus compañeros y su capacidad de integración. También le corresponde el estimular el trabajo colectivo de los miembros de la escuela, apoyándose en el Consejo Técnico, desarrollando reuniones periódicas, ya que el trabajo y las actividades en grupo favorecen la colaboración entre los miembros para alcanzar los objetivos propuestos.

El director tiene sus propios conocimientos, recursos y sus experiencias que le permiten hacer frente, cotidianamente, a las exigencias concretas que se le presentan en su quehacer profesional.

En el plano individual, debe de realizar valoraciones personales, conociéndose y aceptándose a sí mismo, mejorando sus relaciones personales que le ayuden a tener un equilibrio mental y emocional para desenvolverse satisfactoriamente, buscando siempre ser mejor como persona.

En el plano profesional, debe de realizar valoraciones sobre la función que realiza, el nivel de su actuación profesional, los niveles de comunicación y las relaciones que establece con su persona; sus habilidades, sus actitudes profesionales y su disposición a guiar las actividades conjuntas de la escuela.

Para llevar a cabo la función directiva, es indispensables una buena organización. una auténtica comunicación entre el director y los miembros de la escuela. buenas relaciones interpersonales, la participación de los miembros, el trabajo conjunto y un constante apoyo mutuo.

Los principales aspectos que atiende el director y que condicionan el ambiente de la escuela son: el estilo de liderazgo que ejerce; la forma de comunicación que establece con el personal; las relaciones que propicia para que se dé la integración del personal de la escuela; el nivel de organización con que trabaja: la forma en que distribuye el trabajo; el apoyo que brinda al personal: su interés por los demás: la atención a las condiciones físicas y materiales de la escuela: el manejo de situaciones y la resolución de problemas; las actitudes profesionales que asume.

## **5.2 LA ADMINISTRACION.**

La administración es un proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos.

La administración como práctica es un arte y los conocimientos que la respaldan pueden considerarse como una ciencia. La ciencia que sustenta la administración es bastante rudimentaria e inexacta debido a que las numerosas variables con las que tratan los administradores son bastante complejas y la investigación muy escasa; aún así, los conocimientos de que disponemos sobre la administración pueden mejorar nuestra práctica administrativa.

Al administrar, los practicantes sólo recurren a directrices significativas que les proporcionan los conocimientos acumulados que respaldan su práctica, a menos que deseen aprender con base en ensayos y errores. Los editores de la revista *Business Week* declaran que “una buena administración no es una ciencia, sino más bien un arte humano” (Who’s Excellent NowW Business Week, Noviembre 5, 1984, pp.76-88).

Teoría es un agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que proporcionan estructura a una importante área de conocimientos. Según Homans, una teoría es, “en su forma más simple, una clasificación, un conjunto de palomares, un archivero en el que pueden acumularse hechos. No hay nada más perdido que un hecho disperso”. (G.C.Homans, *The Human Group*, New York: Harcourt, Brace & World, Inc., 1958, p.5)

En el campo de la administración, la función de la teoría consiste en proporcionar un medio para clasificar los conocimientos importantes y pertinentes de la administración.

Por otra parte, las técnicas de la administración son formas de hacer las cosas, métodos para llevar a cabo una operación determinada o lograr un resultado previsto. Normalmente las técnicas son un reflejo de la teoría y representan un medio que ayuda a los administradores a realizar sus actividades en una forma más efectiva.

A Taylor se le reconoce como “el padre de la administración científica”. Los principios fundamentales establecidos por Taylor se resumen de la siguiente manera: reemplazar las reglas empíricas por ciencia (conocimientos organizados); crear armonía en las acciones del grupo; lograr la cooperación entre los seres humanos y no un individualismo caótico; trabajar para producir el máximo rendimiento; y desarrollar a todos los trabajadores al máximo de sus capacidades para su propio beneficio y para el de la compañía.

Henry Fayol “padre de la administración operacional moderna”, hizo notar que sus principios son flexibles, no absolutos, y que deben usarse cualesquiera que sean las condiciones cambiantes.

- a) Autoridad y responsabilidad. Fayol considera que la autoridad en una combinación de factores oficiales y personales, que son “un compuesto de inteligencia, experiencia, cualidades morales, conocimientos adquiridos, etc.”
- b) Unidad de mando. Implica que todos los empleados sólo deberán recibir órdenes de un solo jefe.
- c) Cadena escalar. “Cadena de jefes” que va del nivel más alto a los rangos más bajos y que, mientras no sea innecesario abandonarla, sólo deberá “saltarse” si resulta perjudicial seguirla escrupulosamente.
- d) Sentido de solidaridad. “Donde hay unión hay fuerza”, también es una extensión del principio de la unidad de mando, recalca la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de las comunicaciones para obtenerlo.

Fayol consideraba que los elementos de la administración eran las funciones de planeación, organización, mando, coordinación y control.

La práctica administrativa requiere que quienes la realicen tomen en cuenta las realidades de una situación cuando aplican la teoría, los principios o las técnicas. La ciencia y la teoría de la administración no representan la mejor manera de hacer las cosas en cada situación. La forma en que la teoría y la ciencia de la administración deben aplicarse en la práctica depende de la propia situación. La aplicación de la ciencia y la teoría a la práctica debe tomar en cuenta necesariamente el conjunto de circunstancias existentes. El conocimiento de la teoría, los principios, y las prácticas de la administración deben ayudarnos a ser mejores administradores. La teoría y la práctica de administración tratan de la aplicación de los conocimientos a las realidades con el fin de lograr los resultados deseados.

Es labor del administrador transformar los insumos en productos o resultados de una manera efectiva y eficiente, empleando las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control como marco de trabajo.

La organización es un sistema abierto que funciona y actúa recíprocamente dentro de sí misma y con su medio ambiente.

La comunicación es esencial en todas las fases del proceso administrativo, sirve como integrador de las funciones administrativas y como vínculo de la empresa con su medio ambiente. Un liderazgo efectivo y la creación de un ambiente

interno propicio y motivante dependen de la comunicación. Por medio de la comunicación se puede determinar si los hechos y el desempeño van de acuerdo con los planes. Por todo esto nos damos cuenta que es la comunicación la que hace posible la administración.

La comunicación vincula a la empresa con su medio ambiente externo, donde se encuentran muchos de los demandantes. Sus necesidades se identifican por medio del sistema de comunicación.

Son funciones básicas de la administración: la planeación, la organización, la integración, la dirección, el control (evaluación).

### **5.2.1. LA PLANEACIÓN.**

Planeación es diseñar el medio ambiente en el cual los individuos que trabajan en grupo van a lograr su mejor desempeño, en este caso la tarea del administrador es la de asegurarse que todas las personas comprendan los propósitos y objetivos del grupo así como saber cuáles son los métodos que se van a emplear para lograrlos. es necesario que las personas sepan con exactitud, lo que se espera que hagan. La planeación equivale a seleccionar entre diversas líneas de acción opcionales y futuras, implica la selección de los objetivos, metas y determinación de los medios para alcanzarlos, antecede a la ejecución de todas las funciones administrativas.

Otra pauta para la planeación nos indica que es necesario organizar en forma conveniente tomando en cuenta a las personas.

La planeación y el control van de la mano, son inseparables, así podemos mantener las actividades dentro de su curso y corregir aquellas que se desvíen de los planes trazados. Sin planes no se puede controlar debido a que no habría forma de decir si se está haciendo lo correcto o no. Los planes proporcionan las normas de control. Medimos la eficiencia de un plan por su contribución a nuestros propósitos y objetivos.

Los planes deben ser flexibles, es conveniente revisarlos de vez en cuando y reformularlos si es necesario.

Los propósitos son la función o la tarea básica que en todo sistema social les asigna la sociedad.

Los objetivos y las metas son los fines a los que debe dirigirse toda actividad, las metas deben contribuir al cumplimiento de los objetivos. El adecuado manejo de los recursos es de gran importancia para el logro de los objetivos.

Las estrategias son programas generales de acción o recursos empleados para alcanzar objetivos, además de que definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a las actividades.

Un administrador lleva a cabo una planeación mediante el establecimiento de objetivos, es necesario determinar el medio ambiente actual y futuro, así como la selección del rumbo que seguirá. Así mismo elabora planes de apoyo, que deberán cubrir un período largo para que se cumplan los compromisos contraídos con las decisiones tomadas.

## 5.2.2 LA ORGANIZACIÓN.

La organización consiste en la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador junto con la autoridad indispensable para supervisarlos, y la coordinación horizontal y vertical dentro de la estructura de la empresa. La estructura de una organización debe concebirse para saber lo que debe hacer cada quien y quién es el responsable de cuáles resultados, para eliminar cualquier cosa que obstaculice el desempeño y para proporcionar sistemas de comunicación y de toma de decisiones que reflejen y respalden los objetivos y los planes de la empresa. La organización es una estructura intencional y formalizada de papeles y puestos.

La autoridad en una organización específica es ese derecho estipulado socialmente que permite emitir y aplicar juicios personales y por lo mismo está sujeta a cambios.

A toda estructura intencional de puestos que existe en una empresa se le llama “organización formal”; este tipo de organización debe ser flexible, debe dar cabida al uso del criterio, a sacar provecho de la gente creativa, a reconocer las preferencias y aptitudes individuales. El esfuerzo individual en una situación de grupo debe ser canalizado hacia las metas del grupo y de la organización.

Según Chester Barnard, a cualquier actividad personal conjunta que no tuviese un propósito conjunto consciente se le llama “organización informal”. Keith Davis de la Universidad Estatal de Arizona describió a esta “organización informal” como “una red de relaciones personales y sociales no establecida ni

requerida por la organización formal pero que se forma espontáneamente a medida que las personas se relacionan entre sí”.

En toda organización debe decidirse cuántos subalternos pueden depender de un jefe.

A pesar de su naturaleza evidente y de su interferencia con las metas personales y de empresa, la recurrencia de ciertos errores al organizar es una prueba contundente de la dificultad de administrar, de la falta de preparación de los administradores, o de ambas cosas.

Isaac Guzmán V. Menciona que “organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la empresa persigue. (Fundamentos de Administración. Munch Galindo, García Martínez. Trillas, pág.107).

La división del trabajo es la delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Las actividades de una organización deben jerarquizarse, es necesario hacer niveles de jerarquización; esto implica la definición de la estructura de la empresa por medio de centros de autoridad que deben ser los mínimos e indispensables.

Así, la jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de importancia.

La departamentización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Esta se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

Ya establecidos los niveles jerárquicos es necesario definir las actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo. Esta es la última etapa de la división del trabajo y es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo un mejor trabajo, ésta se realiza a través de técnicas de análisis.

### **5.2.3. LA INTEGRACIÓN.**

La integración es la función a través de la cual el administrador elige y se provee de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales y humanos, estos últimos son los más importantes.

Reglas necesarias para lograr efectividad en la integración:

- El hombre adecuado para el puesto adecuado: reunir los requisitos necesarios para desempeñar el puesto apropiadamente.

- Proporcionar a cada miembro de la empresa los elementos necesarios para hacer frente a las necesidades de su puesto.

Las etapas de la integración son: el reclutamiento, la selección, la introducción y la capacitación o desarrollo.

La **motivación** es la labor más importante de la dirección y la más compleja, a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos; significa “mover, conducir, impulsar a la acción”.

Los factores de la motivación de grupo son: espíritu de equipo, identificación con los objetivos, practicar la administración por participación, establecimiento de las relaciones humanas adecuadas, eliminación de prácticas no motivadoras.

La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. En una empresa abarca desde las conversaciones telefónicas hasta los sistemas de información más complicados.

La comunicación consta de tres elementos básicos: emisor (donde se origina la información), transmisor (a través del cual fluye la comunicación) y receptor (quien recibe y debe entender la información).

Los requisitos para una comunicación efectiva son la claridad, la integridad, el aprovechamiento de la organización informal, el equilibrio, la moderación, la difusión y la evaluación.

La autoridad, dentro de una organización es el poder que tiene un puesto (y por ende la persona que lo ocupa) para ejercer su criterio en la toma de decisiones que afectan a terceros.

Poder, es la habilidad que poseen ciertas personas para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. El poder también puede provenir de la pericia de una persona, este es el poder del conocimiento (médicos, abogados, catedráticos) quienes pueden ejercer una influencia considerable debido a sus conocimientos.

La autoridad del puesto proviene de la institución social de la propiedad privada. En el gobierno esta autoridad proviene de la institución de un gobierno representativo.

Como podemos ver, la autoridad de la organización es ese poder que nos permite ejercer nuestro criterio en la toma de decisiones, casi siempre proviene del poder del puesto o de un poder legítimo. Sin embargo, hay que hacer notar que cuando se habla de autoridad dentro de un ámbito administrativo, por lo general se hace referencia al poder que conceden los puestos. Al mismo tiempo, otros factores como la personalidad y el estilo para tratar a las personas, tienen que ver con el liderazgo.

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente; mediante ella se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos para que logren los objetivos.

#### 5.2.4. LA DIRECCIÓN.

La dirección es la esencia de la administración, a través de la dirección el administrador logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la motivación y la comunicación.

Podríamos definir a la dirección como la ejecución de los planes de acuerdo la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social.

La dirección es importante porque: pone en marcha todos los lineamientos: a través de ella se logran formas de conducta de los miembros de la organización: es determinante en la moral de los empleados; su calidad se refleja en el logro de sus objetivos, implementación de métodos, y eficacia de los sistemas de control: a través de ella se establece la comunicación necesaria.

La dirección requiere de tomar decisiones, esto es, la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Con frecuencia se dice que las decisiones son como “el motor de los negocios”, y en efecto, son la adecuada selección de alternativas y de ellas depende el éxito de cualquier organización.

Para la toma de decisiones es necesario definir y analizar el problema, evaluar y elegir alternativas, y aplicar la decisión.

### 5.2.5. EL CONTROL O EVALUACIÓN.

El control o evaluación es la medición de la ejecución de los planes, con el fin de identificar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

La evaluación es de vital importancia dado que establece medidas para corregir las actividades; se aplica a las cosas, personas y actos; determina y analiza las causas que originan desviaciones; localiza los sectores responsables; proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes y ahorra tiempo al evitar errores.

La evaluación existe en función de los objetivos, es un medio para alcanzar los objetivos, debe ser oportuna.

El establecimiento de resultados es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa la evaluación. Estos representan el estado de ejecución deseado, es decir son los objetivos definidos de la organización.

Los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados.

La medición de resultados consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definida de acuerdo con los estándares.

Así mismo, la **corrección** es la utilidad concreta y tangible de la evaluación la cual está en la acción correctiva para lograr las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acciones correctivas en esta función es de carácter netamente ejecutivo.

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la realimentación y es aquí donde se encuentra una relación más estrecha entre la planeación y la evaluación.

Por último, la realimentación es básica ya que a través de ella, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se realimente el sistema.

## **5.2.6 LA GESTIÓN EDUCATIVA.**

Se considera a la gestión como sinónimo de administración, organización, dirección y planeación.

En cuanto al gestor escolar (administrador escolar), se habla de una "profesión" de reciente aparición, la última en adoptar el estudio sistemático y de investigación; es al director de cada plantel escolar al que le toca dicha tarea.

El concepto tuvo sus orígenes en la organización empresarial, con inicios científicos o reconocida como tal como objeto de estudio e incluso la creación de una profesión para realizar tal tarea:

De 1910 a 1935, se le conoce como la etapa clásica de la administración.- estructurada en torno a dos ideas: la motivación (el por qué una persona participa), y la organización (técnicas para dividir la tarea); es característico el trabajo por destajo, ofrecer dinero extra, bonos, un plan detallado, fuerte control y supervisión.

De 1935 a 1950, el período de las relaciones humanas.- se intenta hacer menos visible el poder y se destaca un honrado deseo de ser democrático y no autoritario.

De 1950 a nuestros días.- es considerado como período del enfoque conductual, comprende una síntesis de las dos anteriores junto con las últimas teorías conductuales.

La gestión educativa, también implica, la toma de decisiones en grupo: identificación de necesidades, planteamiento de propuestas de solución y colaboración, cooperación y participación colectivas; lo que implica una mayor interacción entre profesores y entre profesiones y profesionistas, ser más participativos y responsables de la función que se desempeña.

La gestión escolar es un proceso que nunca termina, ya que depende de la calidad y satisfacción de la demanda social, requerida en determinado tiempo y lugar.

En los últimos años se han producido numerosas modificaciones en la forma de pensar y orientar las actividades de los establecimientos educativos. Han emergido problemáticas que anteriormente no se percibían, o eran de interés exclusivo de determinados sectores institucionales y algunas corrientes teóricas.

La gestión y el desarrollo de los centros escolares y académicos, es un ejemplo. Hasta hace poco tiempo el tema era patrimonio de los funcionarios que ocupaban puestos directivos en las instituciones; de los asesores expertos en problemas organizacionales, planteamientos y administración; y de los que se habían sensibilizado mediante lecturas de la pedagogía institucional francesa o de las ciencias políticas.

Sin embargo y con una fuerza considerable, actualmente el tema aparece referido en los ámbitos más diversos. El impulso principal proviene del discurso político sobre educación, que a partir de la década de 1980 ha comenzado a mirar hacia lo "local". Juan Carlos Tedesco reseña esta tendencia como las siguientes palabras: "Para introducir dinamismo en la gestión pública, actualmente se ha generalizado el consenso acerca de las potencialidades de las estrategias de descentralización y de mayor autonomía a los establecimientos".

En apoyo a esta línea de acción se ha argumentado que las estrategias tradicionales basadas en mejorar homogéneamente los insumos (salarios de profesores, equipamiento, textos, currículum, etc.), han dado resultados positivos debido, entre otros factores, a la heterogénea situación de los establecimientos. El proceso con el cual cada insumo debe de ser mejorado y el momento preciso en el cual ésta mejoría debe ser efectuada, depende de las condiciones locales.

Las decisiones de este tipo, en consecuencia, también deben ser tomadas en el ámbito local.

Además, estas estrategias se apoyan en el supuesto según el cual el funcionamiento de las escuelas tiene un impacto significativo en la explicación de los resultados escolares. El debate acerca de esta afirmación ha ocupado un lugar importante en la investigación y la acción político-educativo reciente. El balance de los conocimientos acumulados en este campo muestra que el papel del establecimiento es significativo, aunque no sea posible aún determinar con precisión cuáles son los factores decisivos en esta dinámica institucional. Sin embargo, más allá de las discusiones sobre el impacto de la escuela, existe consenso en reconocer que dicho impacto está asociado a ciertas características que pueden ser incluidas en el concepto de identidad institucional. ↻

En algunos casos este concepto de identidad institucional se asocia con lo que algunos autores denominan “clima institucional” y otros, más dentro de la tradición francesa, el “proyecto por establecimiento”. Tedaesco hace referencia de las posibilidades de estimular esta línea de acción están estrechamente asociadas a la mayor autonomía institucional que se otorga a los establecimientos.

Una referencia a la aplicación de estas nuevas políticas en los países de tradición centralista, elegimos por su claridad, es la que ofrece José Gimeno Sacristán:

↻

*España en su caso de transición del centralismo a la descentralización administrativa que, además de reconocer la libertad de cátedra de los profesores, ha regulado la autonomía pedagógica de éstos en el espacio de los centros*

*escolares para la gestión financiera, el desarrollo del currículo y la gestión democrática: elección de cargos dentro de los centros, elaboración de los proyectos educativos, dirimir los conflictos y participación de padres y alumnos en los órganos colegiados de decisión. Planteándose potencialmente un nuevo marco sociopolítico para los profesores que en la flexibilidad ven reconocidos espacios de gestión autónoma, al tiempo que con la participación democrática observan controlada su capacidad de gestión individual. Anteriormente, una burocracia que intervenía en sumo grado pero bastante ineficazmente, les podía eximir de ese control. No obstante, potencialmente, porque en la realidad el marco legal requiere un rodaje y la capacitación para que todo ello funcione.* (Gimeno Sacristán, 1992, s/p).

Desde otra perspectiva, el tema provoca ásperas reacciones cuando se asocian con las preocupaciones tecnocráticas y con ciertas versiones de las ideologías eficientistas. En el contexto inglés (país de tradición descentralizada, que durante la pasada década escenificó contiendas centralistas) S. Ball señala lo siguiente:

*“En los círculos relacionados con la educación, el término gestión (management) ocupa un lugar especial y preferencial. La necesidad de la buena gestión de la escuela, colegios universitarios y universidades es una cuestión sobre la que el acuerdo es masivo entre los prácticos de la educación de todo linaje y opinión. La gestión constituye con toda seguridad “la mejor forma” de dirigir las instituciones educativas. La preparación para la gestión se está haciendo de rigueur para quien aspire a un puesto elevado en las instituciones educativas. La indiscutible posición de la gestión hace enmudecer cualquier discusión sobre otras posibilidades de organización. Por la profundidad de sus efectos en la práctica de los profesores y otros profesionales educativos no suele apreciarse en todo su valor. La gestión desempeña un papel clave en el proceso en marcha de reconstrucción del trabajo docente”* (Ball, 1993, s/p).

El campo de la gestión y el desarrollo de las instituciones educativas ha tenido en nuestro medio importancia práctica, pero sólo ha habido incipientes trabajos de reflexión e investigación empírica. Esto se puede explicar en función de los siguientes factores:

- El sistema de gestión centralizada característico de México provocó el vencimiento del significado político-pedagógico de la dirección académica de cada escuela. Éstas fueron concebidas como aplicadoras neutras de la normatividad y planes de estudio vigentes. Esto es cierto a tal grado que una de las estrategias principales de reforma modernizadora del actual gobierno es precisamente la reactivación y el incremento de posibilidades de decisión de los consejos escolares.
- En las instituciones autónomas del nivel superior, por el contrario, la gestión ha sido un asunto ampliamente debatido. Sin embargo, los hilos del debate han sido generalmente subsidiarios de las luchas políticas o de intereses. Ha sido menos frecuente el desarrollo de investigaciones presididas por un interés predominantemente educativo.
- Los estilos de gestión predominantes en las instituciones (en todos los niveles escolares y en los sectores público y privado) han sido de tipo patrimonialista y orientados principalmente por estrategias para evitar conflictos. Estos modos de gestión habitualmente no demandan evaluaciones o investigaciones como sustrato de la toma de decisiones.

Pero, desde mediados de la década de los ochenta, por diversas y muy trascendentes razones, al mismo tiempo que comenzó a consolidarse la

convicción de incorporar estrategias de racionalización de la gestión, los investigadores empezaron a interesarse en esta problemática, y el tema (enfocado desde diferentes ángulos) apareció crecientemente, a veces en forma central, a veces como cuestión concentrada en otras preocupaciones.

Actualmente constituye un verdadero desafío para la teoría y práctica educativas. Es fácil prever un crecimiento de la importancia de la investigación en este campo, hecho que por otra parte coincide con la tendencia internacional. En los últimos años se han incrementado las publicaciones y las convocatorias a reuniones académicas al respecto.

Por lo señalado, es imprescindible hacer un primer balance sistemático de lo que se ha producido, para que constituya una base de consulta que permita ponderar los futuros problemas y estudios de este estratégico tema.

La intención que llevó al Segundo Congreso Nacional de investigación Educativa a reunir en el área temática "C" un tema predominantemente pedagógico, currículo, con otro clásicamente situado en las preocupaciones administrativas, gestión, más un tercero que es zona de confluencia o conflicto de ambas perspectivas, evaluación, es precisamente recuperar los nexos entre las visiones, los problemas y las tareas académicas y de organizaciones.

De acuerdo con la evidencia claramente constatable en las más recientes publicaciones sobre currículo y organización escolar, el reencuentro se establece especialmente en las unidades institucionales, escuelas, colegios o facultades, en donde la superposición de los problemas y la convivencia de los actores es una cuestión crucial para el desarrollo de las relaciones formales.

Esta encrucijada ha sido percibida por la investigación educativa de México, y una expresión de ello fue el Seminario Internacional “La Gestión Pedagógica del Plantel Escolar”, efectuado en 1991. También se encuentran antecedentes del interés por este núcleo en trabajos de investigadores y profesionistas, especialmente inspirados por enfoques psicosociológicos de los problemas institucionales.

Como se puede inferir de los párrafos de los autores mencionados más arriba, el tratamiento del tema en el registro del discurso político es altamente complejo. Pero la riqueza polémica y las innumerables posibilidades de investigación que se abren desde esta óptica, son solamente uno de los posibles cortes del tema. Por ejemplo, el tema ha estado abordándose desde las investigaciones etnográficas, que tratan de encontrar los múltiples sentidos que para los actores tiene la vida cotidiana de las escuelas. Éstas se suman a algunos esbozos de abordaje sociológico y psicológico que despliegan otras dimensiones de esta encrucijada conceptual, más el relevamiento presidido por preocupaciones sociopedagógicas, como la perspectiva curricular. Tomamos otro párrafo del texto anteriormente citado de Gimeno, para mostrar cómo se perfila el terreno desde el campo pedagógico:

*Los efectos del currículo real tiene mucho que ver con normas de funcionamiento explícitas o tácitas de la institución como un todo. Lo mismo que establecimientos como los hospitales definen con sus prácticas institucionalizadas el concepto de salud o los cuarteles el concepto de disciplina, las organizaciones escolares, más allá de los individuos concretos, definen el sentido de la enseñanza y de la educación institucionalizada en sus prácticas. Los efectos de éstas no se agotan en la enseñanza. La forma en que se regula el tiempo, el espacio, el*

*comportamiento dentro de ellos, el uso de los materiales escolares, el orden, la relación entre los iguales y con los adultos, la relación entre profesores, la distribución del poder, el tiempo de ocio con relación al tiempo de trabajo, el condicionamiento de la vida fuera del centro a partir de las actividades dentro del, la resolución de los problemas de disciplina, etc. son influencias educativas sutiles derivadas de la forma de funcionamiento colectivo de comunidad escolar* (Gimeno Sacristán, 1992, s/p).

A continuación hacemos la exposición de algunos de los trabajos estudiados con una presentación esquemática por enfoque o perspectiva disciplinaria.

La noción de gestión denota y connota sentidos diversos. Sus vecindades con las nociones “administración”, “dirección” y “gobierno” adquieren fisonomías particulares según el autor y la perspectiva teórica. Influye también el objeto de investigación con él coexista. Su emplazamiento en este último incide en el alcance de la explicitación de su significado. Trataremos de mostrar los casos más representativos.

Creemos conveniente señalar una característica que en general se percibe en las investigaciones del campo y que probablemente sea inevitable. En muchos casos encontramos que los autores explican el tipo de disciplina que contextúa su perspectiva (otros autores prescinden de este tipo de identificación y optan por identificarse con paradigmas transdisciplinarios, con autoridades intelectuales o en contra de miradas sostenidas por otros). Sin embargo, sucede con frecuencia que el emplazamiento no se sostiene ajustadamente y que se aprecian deslizamientos hacia otras perspectivas que complementan el sentido que se intenta establecer. Si esta forma de construcción está presente en casi todas las disciplinas sociales, en el terreno educativo se exagera porque se agrega una

tensión constitutiva entre explicación, crítica y prescripción. Este rasgo adquiere notoriedad especialmente en nuestro campo temático pues la gestión es zona de cruce de preocupaciones políticas y pedagógicas.

Dicho lo anterior, la ubicación que haremos de los trabajos es aproximativa, atendiendo las señales que ofrezcan los propios textos.

Investigaciones sociológico-organizacionales.- En este grupo se presentan algunos ejemplos de trabajos inscritos en intereses sociológicos y organizacionales; estas orientaciones son, probablemente junto a los estudios de los temas correspondientes a la política, las que en forma clásica se han ocupado de los problemas de la gestión institucional.

Con el propósito de mostrar los entrecruzamientos de las nociones que definen el campo, tomamos un párrafo de la introducción de un libro publicado por la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.

En este trabajo se habla sobre la dirección académica, entendida como los procesos de conducción de la universidad, lo que implica la consideración de los apoyos logísticos en los que se debe basar, con la finalidad de solucionar los problemas que se presentan en cumplimiento de los objetivos institucionales: docencia, investigación y servicio. En estos procesos de conducción o de dirección académica no se incluye el estudio de lo que comúnmente se denomina "Administración de los servicios de apoyo", tanto de naturaleza académica (biblioteca, servicios escolares, etc.) como propiamente administrativas (servicios generales, abastecimientos, conservación y mantenimiento, etc.), por considerar que estos responden a principios de la logística operativa de cualquier

organización y no es estrictamente objeto de estudio de la dirección académica. Así mismo se decidió utilizar el término de administración como sinónimo de dirección, en virtud de las siguientes razones: a) ser un término más asequible e identificable y b) la dirección académica implica la incorporación de todos los elementos del proceso administrativo (planeación, organización, conducción y control) (Trista, 1992, s/p).

Si bien el texto no es una investigación en sentido estricto, lo mencionamos porque representa el enfoque administrativo de un modo singularmente apropiado. Los autores tratan en todo momento de especificar las particularidades de la gestión (esta noción aparece sin mayores definiciones varias veces) en las organizaciones universitarias.

Un ejemplo relevante de investigación sociológica que se preocupa por estudiar detenidamente los nexos entre política y organización en una institución académica, es el texto de Rollin Kent. El objeto de estudio está delimitado temporalmente. Así, el autor señala que se trata de un examen sociológico de la Universidad Nacional Autónoma de México entre 1973 y 1980: periodo caracterizado por grandes cambios en el cual "...se segmentó funcional y académicamente la universidad; se concentró el poder político y administrativo..." (Kent, 1990, s/p).

Debido a que la dimensión organizacional ocupa el centro del campo de estudio elegido por Rollin Kent, se ofrece una explicitación del significado con el que se analiza.

Así, el fenómeno organizacional difícilmente puede ser captado sólo por un enfoque sistemático formalista, ya que su realidad interna es más compleja y conflictiva y menos racional que lo que hace suponer la teoría ortodoxa. También es patente que no podemos explicar una organización como una entidad abstraída de los procesos sociales globales. A la teoría de la organización es preciso agregar la teoría de la estratificación y movilidad social y también la teoría política, todas ellas insumos explicativos importantes.

¿Qué especificidad tiene, entonces, el concepto de organización?. A este respecto Kent argumenta:

“La insistencia de este ángulo analítico no excluye ni olvida que las formas organizacionales estudiadas -las estructuras académica- son producto y productores de las subjetividades que circulan en su interior y que a su vez moldean las estructuras existentes y crean otras nuevas”.

Mientras que en la investigación de Kent el foco de atención se sostiene en el cruce de lo político y lo sociológico organizacional, el trabajo de Ana Hirsch, tomando como objeto a la misma institución durante aproximadamente el mismo periodo, inclina el peso del abordaje hacia el estudio de la división teórica de la burocracia. Confluyen en el trabajo perspectivas sociológicas y de corte organizacional-administrativa, las cuales sin descuidar la presencia de los actores institucionales centra el análisis en el proceso de burocratización y la concepción de racionalidad que subyacentemente lo caracteriza. Su influencia es tan grande, que no sólo se vincula con la enorme expansión de los sectores administrativos y de los puestos jerárquicos de poder, sin que repercute de manera importante en la

manera en que desarrollan las funciones prioritarias de docencia, investigación y extensión de la cultura.

A propósito, la autora expresa que “en esta investigación, burocracia tiene claramente una connotación negativa por los graves problemas que generó en el sector educativo nacional, la imposición burocrático-administrativa por sobre las funciones académicas prioritarias (investigación, docencia y extensión académica).

Toma los aportes de las teorías sociológicas sobre la burocracia y la teoría organizacional, en especial la escuela del comportamiento que enfatiza el proceso de toma de decisiones. Sin utilizar el término gestión institucional, pero concordante con el sentido que el marco de este estado del conocimiento le acordamos, Ana Hirsch analiza, a propósito del incremento del burocratismo en la operación cotidiana de las tareas universitarias: “...el control cada vez más alto que fuera adquiriendo por sobre las funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión), la toma de decisiones, las actividades de apoyo, etc.”

Desde este marco, el indagar las condiciones de trabajo en una de las instituciones en donde se realizó el trabajo de campo señala que las unidades (departamentos, etc.) se convirtieron en pequeños feudos que imponen la necesidad de tramitar, según la gravedad de las cuestiones, los problemas de docencia e investigación ante diferentes instancias. Se trata de una gestión institucional de corte jerárquico que, fundamentalmente en el ámbito de normas implícitas, establece la legitimidad de la toma de decisiones por determinados funcionarios (Hirsch, 1992, s/p).

El trabajo señala la existencia de dos visiones por parte de los maestros del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH): aquellos que consideran que se han perdido espacios para la toma de decisiones y la elaboración de reglamentos y los que, por lo contrario, opinan que hay buenas condiciones de participación y buenas condiciones de administración. Esto podría interpretarse como una gestión institucional con pocas normas explícitas y muy sujeta a procesos de negociación circunstanciales, según la posición de los actores, su pertenencia a diferentes grupos y/o relaciones personales o académicas.

Josefina Granja es otra investigadora cuyo enfoque corresponde a este grupo: las claves sociológicas dominan el campo conceptual desde el que estudia el problema de la normatividad. Esto es sostenible aún considerando que sus fuentes teóricas están conformadas por materiales de autores difícilmente encuadrables sólo en la sociología (Foucault y posteriormente E.Laclau y Ch. Mouffe). Sin embargo los dos párrafos que presentamos enseguida muestran el predominio de la temática sociológica, particularmente por sobre las dimensiones políticas o pedagógicas de sus objetos:

*Los problemas a propósito de lo normativo en la institución, cuestión en apariencia anodina y acotada constituyen el punto de partida de las reflexiones desarrolladas en estas notas. Desde ahí me interrogo por la gestión. Difícilmente otro hubiera podido ser el origen, pues el cuestionamiento apuntado no es una pregunta que recién haya formulado para la que pueda dar una respuesta satisfactoria; el problema de lo normativo es, desde hace algún tiempo, el punto a partir del cual construyo una relación de conocimiento en la realidad escolar y ocupo un lugar en esa relación (Granja, 1992b, s/p).*

Más adelante afirma:

*Interrogarse, por último, sobre los problemas que la normatividad plantea a la gestión y la gestión a la normatividad tendrían pertinencia, pues probablemente uno de los aspectos más controvertidos en el terreno de los planteamientos de la gestión es el de los márgenes de configuración e incidencia del proceso en el contexto de los componentes normativos y reglamentados de la institución. La configuración de zona de control desprendida de los ordenamientos normativos y la emergencia del espacio de autonomía donde se expresa la gestión, son los puntos sensibles en esta controversia. La necesidad de legitimación escolar de sus propios procesos es sin duda también un momento crítico en los planteamientos sobre la gestión institucional.*

### **5.3. LIDERAZGO.**

Casares (1995, p.13), hace referencia a algunos estudios de liderazgo dentro de la literatura científica en los últimos cincuenta años, en donde destacan los de Douglas Mc Gregor (1960), que analiza la influencia de la filosofía de los líderes en su conducta y en el estilo particular de dirigir; los de Robert Tanenbaum y Warren Schmidt (1973), que analizan la relación entre un estilo democrático y uno autoritario; y los de Robert Blaker y Jean Mouton (1975), que definen las dos variables sobre las que se ejerce el liderazgo, que son: la orientación hacia resultados y la orientación hacia la conducción de las personas.

Todas estas investigaciones se dirigen hacia el mismo objetivo que es la misión básica de todo líder, que es dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas y propuestas. En éstas se indica que todo dirigente debe moverse entre dos

variables para lograr su cometido: saber motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas; definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos.

Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1981, s/p), investigan la íntima relación que existe entre el líder y los seguidores. La existencia misma del líder depende de los colaboradores: de hecho no existe líder sin seguidores.

El liderazgo es un fenómeno social, constituido por dos elementos esenciales: el que influye y los que son influidos. Dentro de esta interacción se puede analizar la eficiencia o efectividad de los que dirigen (Reddin, 1974, s/p). Es decir un líder puede ser muy efectivo con un equipo y sin embargo ser ineficaz con otro.

Entre los investigadores que han contribuido al estudio del tema Casares (1995, p.14) menciona a John W. Garder (1990), a Warren Bennis (1985), a Tom Peters y Robert Waterman (1982) y a Peter Drucker (1988): este último, en sus estudios sobre el fenómeno del liderazgo en la gerencia ha hecho hincapié en las herramientas que hacen más efectivos a los directores y los ejecutivos. En nuestro país: destaca Alfonso Siliceo Aguilar (1992) quien con sus libros *"Liderazgo para la productividad en México"*, analiza la relación entre productividad, educación y relaciones industriales.

Así mismo, el Grupo Editorial Ferreaz, presenta la revista *"Líderes Mexicanos"*, en donde se destacan las biografías de los grandes líderes en México.

El concepto que se emita sobre el liderazgo es relativo, pues el mismo se le da al liderazgo de un presidente de la República, que al del director de una empresa o una escuela.

En todos ellos, existen características y variables comunes que se encuentran en todo tipo de liderazgo, como lo son los resultados, o la variable indispensable de todo directivo de saber motivar y relacionarse con las personas y grupos, también es común a todo liderazgo el saber dirigir y saber comunicarse.

El concepto que se emita de este término, dependerá del grado, nivel de responsabilidad, especialidad y alcance.

*El liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen por voluntad propia y con entusiasmo en cumplir con las metas del grupo. Lo ideal consiste en motivar a las personas, no sólo para que desarrollen una disposición por el trabajo, sino una disposición a hacerlo con celo y confianza. El celo es ardor, honestidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y habilidad técnica. Ser líder implica guiar, conducir, dirigir y preceder. Los líderes actúan ayudando a sus respectivos grupos a alcanzar sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus aptitudes. Se instala frente al grupo para facilitarle su avance y motivarlo a que cumpla con las metas organizacionales. (Elementos de Administración. Koontz, O'Donnell, Weihrich, pág 451).*

Luis Cárcoba, define que “líder es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse, que siente el compromiso con los demás, de propiciar y ayudar a su evolución”; asimismo el filósofo chino Lao Tze establece que “dirigente sabio que sabe que la verdadera naturaleza de los eventos no se puede entender en palabras”.

En realidad, la palabra liderazgo tiene varias interpretaciones y confusiones, ya que suele confundirse el concepto de liderazgo con el de administrador.

Bennis y Burt (1985, s/p), han tratado de hacer una distinción definitiva, en la que hacen la observación que toda organización requiere de líderes y no administradores.

En las diferentes ciencias o disciplinas, líder se entiende como el primero, tal es el caso en la mercadotecnia, donde se habla de productos líderes, o en la misma ciencia administrativa, cuando se refiere al liderazgo de la empresa por ser la mejor, la más grande o la de mayores utilidades.

En el lenguaje tradicional, tanto en empresas como en instituciones gubernamentales o grupo organizado, el concepto de liderazgo es equivalente a tener el mando, el poder o la responsabilidad.

Asimismo French (1971, s/p), establece que liderazgo es la acción de influir en los demás, las actitudes conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos destacados, en virtud de su posición en la estructura de poder. McGregor (1960, s/p), por su parte define liderazgo como la acción de promover el desarrollo de sus integrantes.

Este enfoque está fundamentado en la psicología social, especialmente en la dinámica de grupos y también en la teoría del desarrollo organizacional, que es

una teoría y práctica de las ciencias de la conducta aplicada a las organizaciones para enfrentar el cambio.

El liderazgo se puede dar tanto en una relación definida y estructurada de quien tiene el poder o la autoridad, como en la relación informal de quien influye sobre otros, aunque no tenga ninguna relación de autoridad y sólo con su poder o fuerza moral justifica su función.

Deben de procurar fortalecer su influencia a partir de sus conocimientos y experiencias: que se ganen el poder por la forma de tratar a los demás; que sus principales fuerzas sean la entereza moral y las habilidades de dirección y organización.

Aquellos directivos que con su influencia y acciones disminuyen en sus colaboradores o los desvían de los valores éticos universales no pueden ser considerados como auténticos líderes. Los líderes que no respetan a sus seguidores, pueden destruir la organización, empresa, institución o grupo en el que se encuentran.

No con esto se quiere decir que los líderes deben de ser unos “santos” o “héroes”. El hombre común, el líder humano posee cualidades y defectos; pero su actuación y orientación debe de estar dirigida hacia la construcción de sí mismo, de sus semejantes y del mundo. No debe construir destruyendo, ya que los fines no justifican los medios.

Stodgil (1974, s/p), menciona que lo que conserva el liderazgo de los hombres y mujeres de carne y hueso es fundamentalmente el compromiso esencial que han ofrecido a sus seguidores.

Existen once perspectivas desde las que los distintos estudios definen el liderazgo: a) Como función de los procesos de grupo; b) Como parte de la personalidad; c) Como el arte de buscar consenso; d) Como la capacidad de influir; e) Como una forma de persuadir; f) Como conductas o comportamientos específicos; g) Como una relación de poder; h) Como un instrumento para obtener objetivos; i) Como un efecto de la interacción; j) Como un papel o *rol*; k) Como inicio de una estructura.

Como se puede observar, el concepto de liderazgo se puede definir desde diferentes perspectivas y desde cada una de ellas se puede definir de forma distinta.

Desde la psicología social, Cartwright y Zander (1971, s/p) nos presentan al liderazgo como la capacidad de tener el poder personal y social, la idea de convertir una intención en un resultado y mantenerlo con, a través y para la gente: es decir, el liderazgo parte de la personalidad, de la capacidad individual de obtener los resultados, pero en una relación esencial con los seguidores, dentro de un contexto social determinado.

John W. Gardner (1990, s/p) dice que “líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos...y las integra en la búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores esfuerzos”. En otras palabras, es aquel que no sólo

concibe, genera y define los objetivos, sino que los sabe expresar, los comunica: logra hacer llegar el mensaje a los miembros de su equipo, de su institución. Sin la comunicación efectiva el liderazgo no existe.

El líder tiene el poder de humanizar y dar sentido de trascendencia, de promover una fuerza superior, que facilita la aportación del máximo esfuerzo.

Por su parte, John P. Kotter (1988, s/p), define el liderazgo como “el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos”, enfatiza la naturaleza del liderazgo como un continuo, como un proceso que se puede alimentar o desgastar, es un fenómeno dinámico que depende de fuerzas que lo fortalecen o debilitan.

Siliceo (1992, s/p), dice que líder es “ser un agente de cambio”, un transformador que conoce y maneja las variables de su mundo es continua motivación y evolución; se abre al cambio y lo promueve: no al cambio por sí mismo, sino como una mejora continua y como un reto inexorable de la evolución humana.

En dinámica de grupos, Cartwright y Zander (1971, s/p), conciben al líder como aquel que, independientemente de su nivel jerárquico, es el que más influye en un grupo para el logro de sus resultados. Todo grupo humano tiene consciente o inconscientemente una serie de metas y una misión por alcanzar. El líder ayuda a que se encuentren, clarifiquen y definan las metas.

Las influencias o conductas de liderazgo pueden ser de dos tipos:

- a) Influencia de tareas: son todas aquellas acciones de cualquier miembro del grupo que define metas, que programa actividades, que proporciona información relevante para facilitar la obtención de los objetivos. También se refiere a las actividades que llevan al grupo a evaluar resultados, a diagnosticar la situación actual del equipo en relación con las metas, al control de actividades; en resumen, son todas las influencias que dan dirección y llevan al logro de la misión por la que existe ese equipo humano.
  
- b) Influencia de mantenimiento: son todas aquellas acciones de liderazgo de cualquier miembro del grupo que fortalecen la integración y cohesión de dicho equipo, es decir, propician la identidad, la motivación, la cohesión, la vinculación y la permanencia de las personas en su grupo humano.

Las dos intervenciones de liderazgo, es decir, las de tarea y mantenimiento, son esenciales y complementarias. La dinámica de grupos sostiene que éstas son independientes del puesto o nivel jerárquico y que difícilmente una sola persona es sobresaliente en las dos.

French (1971, s/p), menciona que un equipo maduro recibirá influencias de mantenimiento y de tarea de diversos miembros, es decir, tendrá un liderazgo compartido.

Líder, según Bennis y Nanus (1985, s/p), es ser un visionario, un profeta, un animista del futuro que logra que las visiones se concreten; es el que tiene un conocimiento amplio del presente y sus posibilidades en el futuro. Es

fundamental que el líder concrete la visión e inicie su realización, bajo pena de permanecer como un soñador y no lograr o perder el liderazgo.

Entre los especialistas de la planeación estratégica, como lo es Peter Drucker (1964, s/p) y Kenichi Omahe (1983, s/p), líder significa un estratega, un globalizador de las metas, ideas y programas; un generador de actividades y procesos programados.

Blanchard (1991, s/p), establece que “líder es servir”, esto significa que el dirigente tiene como responsabilidad poner todas sus cualidades, energías y talentos en la tarea de lograr que sus seguidores obtengan éxito, logren las metas, se desarrollen y cumplan con la misión de su puesto. Integra en su definición un sentido ético trascendente y el proceso de delegación.

French (1971, s/p), amplía más el concepto al decir que líder es ser un maestro, formador de personas; un inspirador de hombres y mujeres que generarán sus propias visiones y motivaciones hacia las metas y valores de sus propios equipos humanos.

Krisnamurti (1980, s/p), que es uno de los educadores más importantes de este siglo, sostiene que lo que más puede dar un maestro a sus alumnos es el amor por la materia, es decir, inspiración, entrega, cariño por lo que hace. El verdadero dirigente es un inspirador y un estimulador del trabajo y las metas.

Podemos observar en estas definiciones que el liderazgo que proponen las ciencias de la conducta tiene diversos orígenes y perspectivas, aunque se refieren fundamentalmente a la tarea de dirigir y conducir la energía humana en un

esfuerzo de progreso y trascendencia comunitaria, en donde los valores y la ética califican y orientan el trabajo y el esfuerzo efectivo.

El liderazgo está compuesto de cuatro componentes principales: a) La habilidad para utilizar el poder con efectividad y con responsabilidad; b) La capacidad para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferentes que varían con el tiempo y las circunstancias; c) La habilidad para saber inspirar; d) La habilidad para actuar de una manera que propicie un ambiente conducente a responder y promover las motivaciones.

Un principio fundamental del liderazgo es que dado que las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen los medios para satisfacer sus propias metas personales, cuanto mejor comprendan los administradores lo que motiva a sus subordinados y la forma en que funcionan tales motivaciones y cuanto más reflejen esta comprensión al llevar a cabo sus actividades administrativas, mayor será la probabilidad de que se conviertan en líderes eficaces.

En lo que respecta a los rasgos de los líderes se han realizado diversos estudios. Ralph M. Stogdill descubrió que varios investigadores identificaron cinco rasgos físicos relacionados con la aptitud para dirigir (como energía, apariencia, estatura), cuatro rasgos de inteligencia y de habilidad, dieciséis de personalidad (como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y confianza en sí mismo), seis características relacionadas con el trabajo (como impulso hacia los logros, persistencia e iniciativa) y nueve características sociales (como disposición a cooperar, aptitudes interpersonales y capacidad para administrar). E. Ghiselli advirtió importantes correlaciones entre la efectividad del liderazgo y los rasgos de la inteligencia, la habilidad de la supervisión, la iniciativa, la confianza en sí

mismo y la individualidad en las formas de desempeñar el trabajo. Identificó que una inteligencia muy pobre o excesiva reduce la efectividad de los líderes. No todos los líderes poseen todos los rasgos, y existen muchas personas que nada tienen de líderes y que demuestran tenerlos casi todos.

Algunos de los estilos de liderazgo son los siguientes:

- a) Líder autocrático, aquel que ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo, dirige por su capacidad para retirar u otorgar recompensas y castigos.
- b) Líder democrático o participativo, consulta con sus subordinados sobre acciones y decisiones propuestas y los alienta a que participen.
- c) Líder dejar ser, dejar hacer, apenas usa su poder, otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones; dependen en gran medida de sus subordinados.

El líder imparte órdenes específicas, manda, controla y supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas, explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos, facilita y apoya los esfuerzos de sus subordinados y comparte con ellos la responsabilidad de la toma de decisiones, pone en sus manos la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Ciertas personas creen que los términos “dirección” y “liderazgo” son sinónimos, es necesario diferenciarlas ya que presenta ventajas de tipo analítico, una de las cuales es que permite delimitar al liderazgo para poderlo estudiar sin que se vea

afectado por la intromisión de calificativos relacionados con los aspectos más generales de la dirección/administración.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración, la aptitud para dirigir con eficacia es una de las claves para ser un administrador eficiente. Los administradores deben ejercer sus funciones con objeto de combinar los recursos humanos y materiales, para lograr objetivos, para lo que es fundamental que exista claridad en la naturaleza y los límites de las funciones del administrador, así como cierto grado de autoridad que le sirva como respaldo para sus actividades.

La esencia del liderazgo es la aceptación de las personas a seguir a alguien que, en consecuencia, se convierte en el líder, sabemos que las personas tienden a seguir a quienes consideren capaces de ofrecerles los medios para satisfacer sus deseos, aspiraciones y necesidades.

Podemos identificar la vinculación que existe entre liderazgo y motivación. Si logramos comprender esta última, podemos entender mejor lo que las personas desean y por qué actúan como lo hacen. Es posible que los líderes no sólo respondan a las motivaciones de sus subordinados, sino que las fomenten o las repriman por medio del ambiente organizacional que logren crear.

En realidad algunas personas están más desarrolladas en ciertos aspectos de su trabajo y menos en otros, en algunas tareas pueden desenvolverse solas, sin necesidad de supervisión, pero para otras tal vez necesiten mucho seguimiento y ayuda. El nivel de desarrollo siempre debe juzgarse teniendo presente un objetivo específico o una tarea en particular. No podemos determinar si una

persona es competente o está interesada, ya que sólo es observable el nivel de desarrollo aplicado a un objetivo en especial.

El líder es un administrador de energía y recursos que se dirige a los procesos humanos superiores como la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la colaboración, la trascendencia, el sentido del trabajo y de la vida, el desarrollo personal y el comunitario, a través del manejo de los recursos materiales, tecnológicos y administrativos, y con el fin de lograr resultados.

Los resultados, en su sentido más amplio, son aquellos que generan riqueza material, social, cultural y espiritual, y que ponen al servicio del hombre bienes y servicios que lo elevan en su calidad humana integral. Atrás de estos logros, existe obviamente, esfuerzo, disciplina, conflictos y retos a vencer.

El líder es el que facilita este proceso de integración, superación y sublimación de los intereses y necesidades parciales para forjar un equipo humano solidario que, representando al individuo, crea una nueva identidad, ya sea de grupo, de organización o de país. De ahí que su desempeño sea primordialmente un fenómeno social y simbólico, así como las exigencias de perfección de los seguidores sobre la conducta del líder.

También la relación entre el líder y los seguidores puede ser conflictiva y, por tanto, potencialmente explosiva.

A mayor frustración y mayores expectativas puestas en el líder, mayor agresión, a mayor poder concentrado, mayor idealización o mayor descrédito. De aquí que

en la democracia, donde se comparte más el poder, es menor esta fuerza o dinámica, sucediendo lo contrario en la dictadura o con los dirigentes autócratas.

En esta relación dual, líderes–seguidores, están responsable y participativamente involucrados, siendo los grupos con mayor madurez, educación y responsabilidad se proyectan en su rechazo a la imposición y a la dictadura.

Los grupos y comunidades inmaduras, sin responsabilidad social, divididos, sin educación ni organización, requieren líderes autócratas y gobiernos dictatoriales.

Hersey y Blanchard (1981, s/p), establecen que la madurez de un grupo genera el estilo del liderazgo necesario, basado en esto se dice que “cada pueblo o grupo tiene el gobierno que merece”.

El liderazgo es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambio que se basa en las necesidades del grupo y en estilo de los líderes que encajan en la dinámica de la relación.

En la antigüedad los líderes eran considerados como dioses lejanos y simbólicos de los deseos inconscientes de sus seguidores, actualmente el líder es un personaje cada vez más cercano y humano, como el común de los mortales, debido a la educación y corresponsabilidad en la toma de decisiones y en la solución de los problemas.

A mayor nivel de capacitación, se requieren guías más cercanos a la definición de *primus inter pares* (primero entre iguales), es decir, más democracia.

El liderazgo de un solo hombre, va dando paso al liderazgo compartido, a las alianzas de grupo y de naciones.

En la empresa y las instituciones se ha establecido la conducción multidisciplinaria, el trabajo intergrupal y la toma de decisiones compartida en los distintos niveles.

En esta nueva concepción de liderazgo, éste se define como una función de servicio y en vez de que la organización humana depende de la voluntad y el poder del hombre en la cúpula, ahora la organización se dirige más claramente hacia el individuo, el ciudadano, el cliente, etc., que es el beneficiario último de las organizaciones humanas.

Rensis Likert desarrolló ciertos enfoques que resultan importantes para comprender la conducta del liderazgo. Él considera que un administrador eficaz es aquel que posee una fuerte orientación hacia sus subordinado, y que depende de las comunicaciones para mantener al grupo laborando como una sola unidad. Todos los miembros del grupo adoptan una actitud de apoyo que les permite compartir sus necesidades comunes, sus valores, sus aspiraciones y sus expectativas, puesto que apela a las motivaciones humanas; para Likert este es el medio más eficaz para dirigir un grupo.

Likert propuso cuatro sistemas de administración:

- a) Describe a la administración como “explotadora-autoritaria”, estos administradores son muy autocráticos, tienen poca confianza en sus subordinados, motivan a las personas por el miedo y el castigo y un

esporádico premio, establecen comunicaciones descendentes y limitan la toma de decisiones.

- b) Se llama “benevolente-autoritaria”, poseen una confianza y una fe paternales en sus subordinados, motivan por medio de recompensas y en ocasiones con temor y castigos, permiten algo de comunicación ascendente, solicitan ideas y opiniones a sus subalternos y permiten cierta delegación en la toma de decisiones pero dentro de estrictas políticas de control.
- c) La administración se considera “de consulta”, poseen mucha confianza aunque no total en sus subordinados, tratan de sacar provecho de las ideas y opiniones de sus subalternos, utilizan las recompensas para motivar con castigos ocasionales y cierta participación, establecen comunicación con flujos descendentes y ascendentes, toman las decisiones generales y fijan las políticas básicas en la cumbre pero permiten que las decisiones específicas se tomen en los niveles inferiores y para los demás asuntos actúan después de consultar.
- d) El más participativo de todos es el “participativo-grupal”, los administradores confían totalmente en sus subordinados siempre solicitan las ideas y las opiniones de sus subalternos y las emplean en forma constructiva, ofrecen recompensas de carácter económico con base en la participación del grupo en áreas como la fijación de metas y la evaluación del grado de avance hacia el logro de las metas, establecen muchísima comunicación ascendente, descendente y lateral, fomentan la toma de decisiones en toda la organización y en todo lo posible, operan entre ellos y con sus subordinados como un solo grupo.

Para Likier, quienes aplican el enfoque "participativo grupal" a sus operaciones tienen mayor éxito como líderes. Además, observó que los departamentos y las compañías bajo este enfoque eran más realistas en la fijación de sus metas, más eficaces para alcanzarlas y casi siempre más productivas. Adjudicó el éxito al grado de participación y a la medida en que se fomentaba y conservaba la costumbre de apoyar a los subordinados.

### **5.3.1. NACIMIENTO O FORMACIÓN DE LÍDERES.**

Durante mucho tiempo la pregunta que ha levantado gran polémica es: ¿El líder nace o se hace?. Al respecto, los líderes nacen y se hacen, sólo que en el caso de que nacen es necesario buscarlos, saber la forma de identificarlos y promoverlos para que sean ubicados en el puesto en el que se necesita.

Todo hombre nace con ciertas cualidades de líder, es su historia familiar y personal, sus capacidades naturales con las que ha sido dotado, la clase socioeconómica en la que se desenvuelve, es lo que le permitirá desarrollarse como líder en mayor o menor medida.

En cambio, existe la alternativa de formarlos, de promover su desarrollo, así como de proporcionarles las herramientas que requieren para ocupar los puestos en los que se les necesitan.

Genéricamente se requiere tener las cualidades y habilidades físicas, psicológicas y mentales que nos permiten desenvolvemos en el medio o nivel al que podemos llegar. Sin embargo, dotes extraordinarias predeterminan el desarrollo personal, siempre y cuando se desarrollen esos talentos.

Las circunstancias históricas pueden llegar a producir líderes que, para un individuo concreto, no serían explicables en otro contexto.

En conclusión, el líder nace, es decir, se requiere heredar las habilidades relativas al nivel de liderazgo que se ha de ejercer.

También el líder aprende. No importando el nivel donde se esté, siempre se puede desarrollar las habilidades a través de la experiencia y el aprendizaje. El líder es producido y favorecido por las circunstancias. El liderazgo se puede aprender y se puede transmitir. La formación se inicia desde la familia, el liderazgo de los padres que enseñan a sus hijos; pero al mismo tiempo ellos aprenden y perfeccionan su liderazgo primario.

### **5.3.2. ÁMBITOS DEL LIDERAZGO.**

Waterman (1982, s/p) en su libro *“En búsqueda de la excelencia”* dice que:

*Lo que habíamos dejado de tomar en cuenta en la tarea de incrementar la productividad en las organizaciones, era que todo proviene de las personas. Los líderes sólo pueden asegurar la productividad y la calidad basadas en las personas, que son quienes hacen los bienes y proporcionan los servicios. Pero esto significa una fuerza de trabajo capacitada y entrenada para la era de la información y del conocimiento responsable.*

El liderazgo se da, como se ha mencionado, en los aspectos de la vida social: en la relación padre e hijo, en la escuela, en los grupos formales e informales: en el mundo político, en el empresarial y en el de las instituciones públicas. en los clubes, en las organizaciones de beneficencia, en el contexto nacional e internacional, etc.

- Liderazgo político: hay muchos niveles de influencia política. El ser humano es un ser que vive en sociedad, y como tal, una de sus principales responsabilidades es la de formar una comunidad. El arte de la política es la habilidad de conocer diversos intereses hacia el bien común, respecto a los derechos individuales y exigiendo que se cumplan las obligaciones. La política es fundamentalmente una de las funciones primordiales en las que se requiere del liderazgo. Uno de los ámbitos naturales del liderazgo es, precisamente, el de la política.
- Liderazgo empresarial: liderazgo empresarial significa la actividad directiva en las agrupaciones industriales, cámaras u organismos representativos ante el sector gobierno, o ante organismos cúpula.
- Liderazgo emprendedor: se entiende por liderazgo emprendedor la actividad de las personas al iniciar un negocio, empresa u organización ya sea con fines lucrativos o no. El empresario es aquel que se caracteriza por iniciar y/o desarrollar un proyecto organizacional como son fábricas, giros comerciales, escuelas, clubes, empresas de servicios, etc.
- Liderazgo ejecutivo: en la actualidad, las ciencias administrativas, según Drucker (1988, s/p), insisten cada vez más en la importancia de que los directivos, gerentes y funcionarios públicos posean características semejantes

a las de los líderes empresariales en cuanto a iniciativa, capacidad de cambio, orientación hacia resultados y, en su caso, a la productividad, efectividad y rentabilidad.

- Liderazgo del educador y del administrador escolar: la educación también tiene el reto de cambiar en este nuevo orden y competencia mundial. Los directores escolares y administradores de escuelas pueden ser verdaderos líderes, y “no sólo administradores”, sino ejecutivos emprendedores que deben estar orientados hacia resultados con un espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y de su administración escolar.
- Asimismo, los maestros son líderes en cuanto ejercen un papel primordial como inspiradores de los alumnos, como coordinadores de la relación maestro-padre de familia y por la importancia de su influencia en los valores, en la motivación, en el aprender a trabajar en equipo, en organizar las habilidades de los alumnos para obtener logros y en general a ser mejores personas en el ámbito individual y social.

### **5.3.3. ESTRUCTURA DEL LIDERAZGO.**

Toda organización o institución compleja tiende a estructurarse con base en niveles y jerarquías como son directores, gerentes, jefes, supervisores, coordinadores, etc. Esta columna vertebral, compuesta desde el nivel más cercano a la línea, constituye el conjunto o sistema llamado liderazgo.

La ausencia de liderazgo a nivel mundial no es tan importante en sí misma, sino como síntoma de la ausencia de liderazgo en todos los estratos sociales. En este sentido, el liderazgo en la estructura política es un reflejo y un diagnóstico de la suma de los liderazgos que ejercen todos los ciudadanos en cada uno de los subsistemas sociales.

Gardner (1990, s/p), menciona que “la vitalidad en los niveles medios y bajos de liderazgo pueden influir grandemente en los niveles más altos de liderazgo”.

#### **5.3.4. DIRIGENTES Y SEGUIDORES.**

Normalmente se piensa en el líder como un individuo aislado que conduce las aspiraciones y metas de un grupo, nada más aislado de la concepción esencial del liderazgo. No existe líder sin seguidores. Cuando hay una conducción excesivamente fuerte y seguidores demasiado sumisos, podría romperse la relación dual.

Cuando el liderazgo es muy débil y no existe una claridad en cuanto a quién tiene el poder o las riendas de un grupo o de una organización, comienza a aparecer, y cada vez con mayor fuerza, intentos de dominio para lograr el liderazgo.

Cuando existe un liderazgo fuerte y aceptado, los grupos o las naciones son más colaboradores y productivos y hay menos conflictos y pugnas entre los miembros.

El líder es una creación y una necesidad de todo grupo humano, ya que consciente o inconscientemente sabe que requiere de orden, dirección, organización e integración.

Hoy, en un mundo complejo, el binomio líder-seguidores cobra mayor importancia en las organizaciones modernas, en las que los seguidores tienden a influir más en las decisiones y a participar más en los resultados de las instituciones o las empresas.

En las organizaciones donde no se da este tipo de participación, se puede observar cómo la influencia de los seguidores a causa de su menor participación afecta negativamente los resultados.

En el sector educativo vemos una participación creciente de los padres de familia y de maestros en la solución de problemas de las escuelas, especialmente en el sistema educativo público.

Según la SEP (1991), en México, la última reforma que se hizo fue consultada y se dio una participación muy amplia de padres y maestros en todos los estados de la república. Es más, parte de la reforma implica la concertación permanente comunitaria alrededor de cada escuela.

En las mismas familias se ve debilitado el modelo autoritario de relaciones entre padre e hijos y encontramos una forma más balanceada de participación en la toma de decisiones. En otras palabras, estamos viviendo una renovación y fortalecimiento de la interacción de los líderes y de los seguidores, en un modelo más participativo y corresponsables de ambas partes.

La relación dual entre líder y seguidores se da en un proceso -como toda relación humana-, y por lo tanto es un devenir, en el que surge influencia.

En este proceso dual del liderazgo, la influencia es mutua. El líder influye sobre sus seguidores y también es influido (Bennis y Nanus, 1985, s/p). Los seguidores no son tan pasivos ni sumisos como parece; ni el líder tiene tanto poder como aparenta (Gardner, 1990). El líder es sustentado por el poder que los seguidores le confieren y éstos proporcionan lealtad mientras el líder sea capaz de responder a sus necesidades y reclamos.

El líder también es influido por esas necesidades cambiantes de sus seguidores. Detrás de cada directivo existen hombres y mujeres que no aparecen tan claramente como líderes; sin embargo han aportado sus ideas y los planteamientos de su líder.

Las investigaciones de Hersey y Blanchard (1981, s/p) han demostrado que para que un líder sea efectivo debe de tener un estilo o forma de liderazgo acorde a la madurez técnica o psicológica de los seguidores. Un grupo con baja madurez técnica o poca educación para llevar a cabo una tarea específica requiere un estilo de influencia más autocrática o impositiva. El líder en este caso debe de tomar mayor responsabilidad sobre las decisiones, el que diga exactamente cómo hacer las cosas, tiene que evaluar, poner las reglas claras, en pocas palabras, conservar mayor poder y no compartirlo con sus subalternos.

Sucede lo mismo con un grupo inmaduro psicológicamente, que no tiene conductas de responsabilidad sobre la tarea. En algunos casos estará incluso preparado técnicamente, pero no tendrá la motivación, la disciplina o la

consistencia para cumplir con los compromisos, este grupo requerirá un liderazgo fuerte, que controle las acciones del grupo con mayor estructura y normas impuestas.

Hersey y Blanchard han descrito un desarrollo continuo del liderazgo, desde el autócrata hasta el demócrata, en donde no existe un paso inmediato, sino una transición de otras dos categorías, quedando cuatro estilos básicos: autócrata, misionero o vendedor, participativo y demócrata.

A cada uno de éstos corresponde un nivel de madurez del grupo; de tal manera que si un estilo no concuerda con su correspondiente de nivel de madurez, el liderazgo se vuelve ineficiente (Reddin, 1974, s/p).

Todo líder sabe bien que puede ser más efectivo y vital con un grupo que con otro. Los maestros en el sistema educativo corroboran año con año, esta aseveración.

Los estudios sobre el “efecto Pigmalión” de Russell (1977, s/p), han demostrado que la percepción que el líder tiene sobre las características y potencialidades de sus seguidores influye de tal manera que, entre más positiva sea la percepción del maestro, del líder o del terapeuta de sus seguidores, alumnos o pacientes, los resultados son mejores que cuando la percepción es más limitada o negativa.

La percepción positiva del mundo y de la misma relación entre el líder y sus seguidores influye necesariamente sobre los logros.

El nivel de vitalidad y la percepción positiva que tienen los seguidores de sí mismo y de su líder también influyen en el mismo directivo.

Este efecto psicológico lo ha analizado Freud y todas las corrientes psicológicas, en donde los seguidores tienden a poner en el líder sus expectativas y su autovaloración.

En las nuevas organizaciones humanas, tanto políticas como empresariales, los directivos tienden en menor escala a ser sublimados, los líderes son mucho más vulnerables y cercanos a la crítica, y es más difícil que se de dicha mitificación.

Especialmente en las organizaciones modernas, se requiere que no sólo exista un buen liderazgo en la cabeza, sino que en todos los niveles y áreas de la institución existan verdaderos jefes, que sepan guiar los esfuerzos de sus equipos y formar la red o estructura de liderazgo de toda la organización (Peters y Waterman, 1982, s/p).

Es especialmente dramático lo que sucede en el sector educativo oficial, que no ha encontrado un sistema que pueda darle orientación sólida y permanente, y en donde el burocratismo aunado a las múltiples reformas sexenales –en concreto la de 1976, profundamente conductista-, han hecho del maestro un simple lector en público de los libros de texto, privándolo de su propia creatividad e individualidad. En este sistema no se puede esperar la formación de alumnos creativos, ya que la principal fuente de educación descansa en la interacción maestro–alumno. Ahora, por fortuna, la nueva reforma educativa reconoció la devaluación de que fue objeto el maestro y la rigidez del anterior esquema educativo (SEP, 1991).

### **5.3. 5. LA DINÁMICA SOCIAL Y LA PSICOLOGÍA DEL LIDERAZGO.**

La psicología y en especial el psicoanálisis sostiene que la dinámica del liderazgo se inicia en la familia, en la relación padres e hijos. La primera influencia y el primer liderazgo los ejercen los padres.

El liderazgo de los sistemas sociales no es fruto del azar, sino el resultado del estilo de liderazgo que se inicia en la familia. Padres autócratas en las familias producen líderes autócratas en los responsables de las organizaciones y de las instituciones.

En México, el estilo de ser padre, principalmente del varón, ha sido autoritario paternalista y así ha sido han sido el gobierno y el mando empresarial. Se funcionaba con esquemas de obediencia absoluta a la autoridad machista del padre. A los hijos e hijas se les pedía sumisión total.

La relación entre el padre y la madre es valorada en segundo término, después de la relación con los amigos o los compadres. El padre, en un gran porcentaje, abandona el hogar sin ninguna responsabilidad hacia los hijos y la familia. La madre y los hijos tienen que afrontar la vida solos para salir adelante.

Estos patrones los vemos en el sistema político: incongruencia entre las normas y la conducta; individualismo y falta de responsabilidad social. La política es para satisfacer las necesidades personales.

Por fortuna, estos patrones están cambiando aceleradamente por la educación, la liberación de la mujer y las exigencias de un mundo moderno de eficiencia y productividad.

La relación padre-hijo ha iniciado ese cambio en el seno familiar. Desde hace tiempo la relación autoritaria del padre ha entrado en crisis. La influencia múltiple que reciben los hijos, de nuevos patrones de comportamiento en el ámbito mundial y por la educación más generalizada, ha disminuido la autoridad paterna y se busca una nueva dinámica de relación.

En resumen, es importante entender que el liderazgo es un fenómeno social dentro del contexto histórico, en donde la interacción líder-seguidores es un proceso dinámico de influencia mutua que se mantiene con la búsqueda de opciones para lograr la satisfacción de las necesidades y metas de un grupo.

### **5.3.6. FUENTES DE PODER.**

Liderazgo y poder no son sinónimos, sin embargo, el liderazgo se basan en el poder. En una primera acepción, el poder es la capacidad de lograr lo que uno se propone. En una segunda acepción, de la interacción con los demás, poder es la habilidad potencial de una persona para lograr que otra se conduzca de cierto modo (Lewin, 1951, s/p). Pero es necesario entender que el poder es una posibilidad o probabilidad. El poder ejercido pasa a ser “influencia”, es decir liderazgo.

Líder es la persona que tiene mayor poder relativo en la interacción con otros. Así, tanto el poder como el liderazgo son relativos a un grupo o a una persona en específico.

Históricamente, en el pasado el “líder” era el más fuerte, el que dominaba a los demás y éstos hacían lo que él dictaba. Sin embargo, a medida que el hombre evoluciona surgen otras formas de poder que superan a la misma fuerza física: la inteligencia, la técnica, la fuerza política que da la organización comunitaria, la posesión de tierras, la riqueza, la información, el conocimiento.

La autoridad que confiere un puesto, en sí, no hace líderes a sus ocupantes. Las personas los obedecerán de buena o mala gana.

La fuerza de un líder se la da el poder personal de sus cualidades y habilidades más las facultades que le otorga su nivel, su posición y los recursos materiales y humanos de que puede echar mano para apoyar los proyectos y objetivos compartidos e influir en sus seguidores.

El poder toma fuerza de las propias habilidades personales del líder, pero también le da fuerza la estructura organizacional, económica o social a la que pertenece, y en otra medida la fuerza le es conferida por el apoyo y la fuerza de sus seguidores.

Los seguidores tienen una serie de necesidades y objetivos que consciente o inconscientemente desean satisfacer. Algunas de ellas son propias de la naturaleza humana y otras surgen por las circunstancias.

Entre las necesidades humanas esenciales, según Maslow (1982, s.p). se encuentran en primer término las de subsistencia: alimentación, techo, etc.. es su primera motivación. Estará listo a seguir a aquel que considere capaz de guiarlo para sobrevivir, siendo ésta la fuente primaria de la motivación al trabajo.

En la vida de los seguidores aparecerán nuevas motivaciones, como las de seguridad; es decir, poder vivir con una razonable certeza del entorno económico y físico.

Una vez satisfechas las necesidades anteriores, seguirán las de pertenencia, de sentirse parte del grupo, de gozar de una identidad gremial o social.

Cubiertas nuevamente estas necesidades, emergerán otras, relacionadas con su progreso social, con el gozo de tener un estatus dentro del grupo, de sentirse capaz de realizar un trabajo o de sobresalir en ciertas cualidades o acciones.

Y por último, después de sentirse suficientemente pleno con su papel sobresaliente, surgen las necesidades de transcendencia, de construirse a sí mismo, de ser creador del propio destino, de dejar huella, de hacer algo generoso por los demás, de encontrarle un sentido a la vida, etc.

Lo común es que el ser humano posee una serie de instintos y necesidades que son base de la motivación, de la fuerza y movimiento. En estas necesidades humanas radica la fuerza que lo impulsa a actuar y sumarse a metas y proyectos.

El dirigente que es capaz de percibir y sentir esas necesidades, en su momento, en la forma y en la intensidad como el grupo las experimenta y desea, podrá influir y convertirse en el abanderado de esas fuerzas.

Desde luego, las necesidades humanas y las motivaciones no son tan simples como se enumeraron anteriormente. A veces son muy claras y únicas; pero normalmente son varias y complejas; en ocasiones son inconscientes o subconscientes y no aparecen abiertamente.

El líder capaz es un verdadero psicólogo, conocedor de las personas y de los grupos. Tiene la capacidad de entender y definir lo que el mismo grupo no ve o sólo capta de manera confusa.

## **6. INVESTIGACIÓN.**

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA EN EL PRESENTE TRABAJO.**

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación de métodos científicos, procura obtener información relevante, fidedigna e imparcial, para extender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

Con respecto a lo anterior, Slesinger y Stephenson (1934), definen que la investigación es el manejo de cosas, conceptos o símbolos, con el propósito de obtener generalizaciones que permitan extender, corregir o verificar el conocimiento; que auxilie en la construcción de una teoría o en la práctica de un arte.

En este sentido, el tipo de investigación utilizada para el presente trabajo permitió y apoyó los procedimientos tales como la determinación del problema, formulación de hipótesis, la planeación del trabajo, la recolección de información, preparación de cuadros gráficos así como la redacción de informes; además de concedernos descubrir o comprobar una verdad existente en las escuelas de Iztapalapa.

Dentro de la gama de prototipos de investigación existentes, hemos elegido los que a continuación se describen por satisfacer las necesidades para el desarrollo del presente trabajo.

- *La investigación exploratoria*, ya que nos permitió familiarizarnos con el problema del estudio y seleccionar, adecuar o perfeccionar, los recursos y los procedimientos disponibles para una investigación posterior.
- *La investigación descriptiva*, que nos facilitó exponer las características de los fenómenos, teniendo además, un carácter diagnóstico, predictivo, correctivo y descriptivo.
- *La investigación documental*, nos admitió el empleo de registros gráficos como fuentes de información.
- *El trabajo de campo*, en donde a través de encuestas, accedimos a la exploración y la observación del terreno, por medio del acopio de testimonios escritos de los profesores; apoyándonos en documentos, fuentes escritas, para la planeación del trabajo y la interpretación de la información recolectada. Se trabajó con directores de primaria y se visitaron sus planteles para realizar observaciones.

Con lo anterior, procuramos obtener información relevante, fidedigna e imparcial, que nos permita extender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento y brindar una información relevante para la comunidad educativa.

## **6.2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.**

Para realizar la presente investigación, hemos decidido llevar a cabo las siguientes acciones:

### **a) Reunión con directores.**

Propósito: crear el interés entre los directores sobre la importancia de su liderazgo como parte fundamental de su labor.

- Informar sobre los objetivos que se pretenden lograr con este proyecto, así como la posibilidad de obtener herramientas para mejorar la función directiva.
- Que los directores definan con sus palabras lo que para ellos es un líder.
- Proporcionarles diferentes definiciones de líder.
- Que los directores intercambien opiniones y experiencias para que de manera colegiada describan al líder que se requiere actualmente en las escuelas.

### **b) Aplicación de encuestas.**

Propósito: Contar con un panorama general sobre la percepción que tienen los alumnos, los padres y docentes sobre el liderazgo ejercido por los directores, así como entre los directores sobre su percepción personal y entre ellos.

- Analizar las encuestas.
- Elaborar gráficas de frecuencias.
- Determinar, con base en los resultados obtenidos, el aspecto de liderazgo que se requiere mejorar.

**c) Presentación de resultados y propuesta de trabajo.**

Propósito: Tener una visión clara del aspecto del liderazgo que se requiere trabajar con los directores.

- Organizar reuniones de trabajo con directores para presentarles los resultados de las encuestas, así como determinar el aspecto de liderazgo a trabajar.
- Intercambiar experiencias, por parte de los directores con el propósito de buscar alternativas que les ayudaran a mejorar su liderazgo.

**d) Reunión de trabajo con directores.**

Propósito: Asesorar a los directores con el fin de proporcionarles herramientas para mejorar su liderazgo.

- Analizar materiales que contienen propuestas y orientaciones.

- Crear el compromiso entre los directores para desarrollar dichas propuestas.

**e) Visita a escuelas.**

Propósito: realizar observaciones con el fin de contar con un seguimiento de los cambios que se van dando en los centros de trabajo de los directores que participan en el proyecto.

- Elaborar una guía de observaciones.

**f) Análisis de las observaciones obtenidas.**

Propósito: Obtener información de los avances o retrocesos que se dan en las escuelas a partir de la aplicación de las propuestas.

- Determinar qué directivos, según las observaciones realizadas, requiere de mayor información y apoyo.
- Proporcionar al director que lo requiera los materiales que le puedan proporcionar nuevas alternativas a desarrollar.

**g) Aplicación de encuestas y evaluación de resultados.**

Propósito: Obtener nueva información y verificar si se logró el cambio deseado.

- Analizar las encuestas.

- Elaborar cuadros para vaciar la información.
- Comparar la información arrojada de la aplicación de la primera y la segunda encuesta.
- Determinar, con base en los resultados obtenidos si se alcanzó la meta.

#### **g) Presentación de resultados.**

Propósito: Dar a conocer a directores la nueva percepción que de ellos tienen alumnos, padres y docentes, así como los cambios que entre ellos se dieron.

- Intercambio de experiencias por parte de los directores, a partir de los cambios experimentados en su liderazgo.
- Evaluación de los resultados obtenidos.

### **6.2.1. REUNION CON DIRECTORES Y APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS.**

#### **Antecedentes.**

A lo largo del ciclo escolar 1998-1999, se tuvieron pláticas con los directores que integran la zona escolar 59 de primaria y la zona 10 de secundaria, con el fin de motivar la participación de los mismos para la realización y ejecución del presente proyecto, en busca de un proceso de cambio en la educación a partir de

un liderazgo directivo, haciendo énfasis en que es él quien impulsa, abre horizontes, aconseja y, a fin de cuentas valida las acciones del proceso de innovación.

Para poder dar a conocer el presente proyecto a los directores, se tuvieron que tomar algunos tiempos de las reuniones de consejo técnico de las respectivas zonas con la correspondiente autorización de los supervisores titulares, ya que es difícil sacar a los directores del ritmo de trabajo que llevan en sus escuelas y más difícil aún, que ellos den su tiempo para otro tipo de actividades que no sean las oficiales.

### **Agosto de 1999, primera reunión: motivación y conocimiento del proyecto.**

Al inicio del ciclo escolar 1999-2000 (tercera semana de agosto), se reunió a diez directores de educación primaria y dos directores de educación secundaria con el fin de darles a conocer las actividades, propósitos y metas a alcanzar con este trabajo. Para sensibilizar a los asistentes se aplicó una técnica grupal que consistió en: que cada persona recibiera una tarjeta en la que se les planteaba una pregunta de cualquiera de las siguientes: ¿Si a usted lo quedara un mes de vida, a qué dedicaría ese tiempo?, ¿Si a usted le quedara una semana de vida, a qué dedicaría ese tiempo tanto en el aspecto personal como laboral?, ¿Si a usted le quedara un día de vida, a qué dedicaría ese tiempo tanto en el aspecto personal como laboral?, ¿Si a usted le quedaran cinco minutos de vida, qué haría en ese tiempo tanto en el aspecto personal como laboral?; después de leer cada pregunta hubo un gran silencio de reflexión, posteriormente, procedieron a responder su pregunta, de lo que destacamos que a los que les tocó responder las dos primeras

preguntas, comentaron que se dedicarían a realizar las actividades cotidianas procurando esmerarse un poco más; en cambio los que respondieron las dos últimas, expresaron una gran tristeza al hacer un recuento de todas esas actividades tanto de su vida personal como laboral que dejaron de realizar por darle mayor importancia a aspectos más superfluos e intrascendentes, dejando ver la parte humana y el compromiso que aún existe como docentes. Concluida la actividad de inicio, motivación y sensibilización, los directores escucharon con gran atención e interés los planteamientos, aunque hubo inquietud por parte de algunos en que las actividades a realizar no implicaran un trabajo extra para ellos, haciendo hincapié de que el trabajo administrativo los absorbe, olvidando que como líderes deben delegar y distribuir el trabajo entre su equipo.

Debido a la falta de tiempo brindado para concluir esta primera tarea, se les citó en una segunda sesión.

### **Septiembre de 1999, segunda reunión: aplicación del primer cuestionario para directores.**

Una segunda reunión con directores, a la que asistieron sólo siete, se llevó a cabo durante la primera semana de septiembre, en la cual se aplicó el primer cuestionario para directores (Anexo 1); en esta reunión al solicitarles contestarlo, los directores tomaron actitudes de defensa ante la forma en que contestarían, por lo que percibimos que darían respuestas muy pensadas para disfrazar posibles deficiencias, demostrando así una función aparentemente certera, tanto así, que hubo quienes nos contestaron “¿Qué quieren que les conteste: lo que las autoridades quieren escuchar o lo que yo quiero decir?”, por lo que tuvimos que

aclararles que esta era una investigación que no tenía nada que ver con la parte oficial y por lo tanto, solicitábamos que fueran lo más honesto posible en sus respuestas ya que de los resultados que se obtuvieran partiríamos para llevar a cabo nuestra propuesta.

La realización de esta actividad, llevó más tiempo de lo planeado, por lo tanto, la resolución del segundo cuestionario, se tuvo que posponer para una tercera sesión.

### **Septiembre de 1999, tercera reunión: aplicación del segundo cuestionario para directores.**

En el transcurso de la cuarta semana de septiembre, se tuvo la oportunidad de reunir de nuevo a los doce directivos y aplicar el segundo cuestionario para directores (Anexo 3), el cual se refiere al liderazgo situacional.

En esta sesión, las actitudes tomadas por los aludidos, a pesar de su previa aceptación durante la etapa de estimulación para participar (ciclo escolar 1998-1999), y durante las dos reuniones anteriores, fue, en algunos casos, de reserva y temor a los resultados; en otros, de cooperación y deseo de saber los resultados que arrojaran los cuestionarios para identificar posibles fallas y darles solución; y en un menor número, hubo quienes contestaron sólo por compromiso.

Debido a que sólo se contó con treinta minutos para la resolución de las preguntas, algunos directores pidieron se les permitiera llevárselas para darles

contestación de forma más consciente y sin presiones, situación que fue aceptada, acordando que fuera devuelto el documento dos días después.

Una vez terminado el lapso, sólo fueron devueltos seis cuestionarios, por lo que nos vimos en la necesidad de solicitar a los seis directores faltantes, nos enviaran la consulta, a lo que argumentaron no encontrar el documento o no tenerlo listo aún: se les otorgó dos días más de plazo, sin embargo, no lo entregaron objetando otras excusas; por lo que dedujimos, en base a nuestra experiencia de gestión con ellos, que no querían participar.

Y definitivamente, tuvimos que arrancar la investigación con seis directores, ya que, finalmente, cuatro manifestaron una serie de pretextos para no participar en el proyecto, y los otros dos, dijeron abiertamente no tener interés de realizar un cambio en su actitud como directivos debido a que hasta el momento no percibían tener problemas en sus escuelas.

Consideramos importante aclarar que, dentro de los seis referidos que quedaron fuera del proyecto, están los dos directores de secundaria que integran la zona 10, debido a que uno de ellos argumentó que: “el cuestionario por el momento no podía responderlo, pero que si era necesario, se lo darían a la subdirectora que al fin ella era *‘buenísima’* para responder este tipo de encuestas”; mientras que el otro, respondió el cuestionario como si todo estuviera excelente en su escuela, sabiendo nosotras que no es así. Por lo que el nivel de secundaria quedó fuera del propósito de tesis, abocándonos sólo al trabajo con directores de educación primaria.

En conclusión: de los doce directivos pertenecientes tanto al turno matutino como al vespertino, y de los dos niveles educativos con los que pretendíamos llevar a cabo la presente idea, terminamos trabajando sólo con seis, pertenecientes exclusivamente a educación primaria y al turno matutino.

### **Octubre de 1999, visita a escuelas: aplicación de cuestionario para docentes.**

Durante la primera semana de octubre, se asistió a las seis escuelas participantes, con el fin de que los docentes contestaran un cuestionario (Anexo 5), obteniendo la colaboración de 72 docentes frente a grupo, de un total de 81 que existen en las escuelas participantes. Nuestra experiencia en la aplicación de este cuestionario fue la siguiente:

Escuela 1: En este plantel se lleva a cabo un *Proyecto Escolar*, en donde cada docente imparte sólo una asignatura (algo similar a la organización de secundarias) por lo cual, los docentes han logrado conformar un equipo de trabajo; después de explicarles el motivo de la aplicación del cuestionario, hubo una gran disposición para contestarlo, manifestando que les interesaba todo aquello que les proporcionara elementos para mejorar su función docente y la relación que se establece con su director.

Escuela 2: En este centro de trabajo, al dar nuestra explicación, notamos que los compañeros maestros mostraban poca disposición a la actividad, aunque todos aceptaron realizarla pese a que el directivo, en ningún momento, se movió de donde se encontraban los docentes.

Escuela 3: La disposición de los compañeros fue evidente, debido a que en este plantel, se encuentran las oficinas de las supervisiones a las que pertenecemos, lo que ha permitido una relación más estrecha entre el personal de la escuela y nosotras; otro aspecto que ayudó también, es el de que varios compañeros adscritos a este centro de trabajo, se encuentran estudiando la licenciatura, hecho que facilitó que nos entendieran y a la vez, solidarizaran con nosotras.

Escuela 4: Aquí, los maestros al enterarse de que era una actividad en la cual se podrían evidenciar algunas actitudes desfavorables de su director (lo que a consideración de ellos, ha repercutido en las relaciones y el desempeño de la acción educativa), mostraron una disposición incondicional.

Escuela 5: Se trata de una escuela privada, el director reunió a los docentes, nos presentó, les hizo la aclaración de que éramos personal de la supervisión y los profesores fueron contestando las preguntas conducidos por él, quien leía la pregunta y daba un tiempo prudente para que la contestaran; por lo cual, la actitud de los docentes, y quizá sus respuestas, estuvieron influidas por la presencia del director.

Escuela 6: También se trata de un colegio particular, en donde la situación que se dio fue muy similar a la anterior aunque en ésta, cada docente leyó y contestó en forma individual.

La aplicación de estas encuestas no fue sencilla y se llevó más tiempo de lo previsto, ya que para nosotras por el puesto que ocupamos como apoyos técnicos de supervisión, con una serie de actividades y cargas de trabajo excesivas, no nos es fácil distraer tiempos para realizar este trabajo de campo que no forma parte

de las actividades que nos corresponden en la supervisión y que, además, necesariamente tenía que ser dentro del horario de trabajo con los docentes quienes a la vez no pueden abandonar tan fácilmente su labor educativa con los alumnos.

Es importante mencionar que los nueve docentes que no tuvieron la disposición de participar en este trabajo, no pertenecen a un solo plantel y que los motivos que expusieron para no colaborar fueron que, por ser nosotras parte del equipo de la autoridad no querían involucrarse, y que por el puesto que ostentamos, nuestra visión es muy institucional y no lograríamos un cambio real en las actitudes de los directivos, siendo esto una actividad infructuosa; pese a que se les explicó detalladamente el mecanismo y objetivos de esta tarea, no lograron diferenciar que el trabajo es de manera personal y que no tenía nada que ver con la institución.

## 7. PRESENTACION DE RESULTADOS

La primera encuesta está dirigida a directores y consta de diez preguntas, las cuales se refieren a una autoevaluación de la forma en que éstos administran, dirigen, organizan y se conducen al personal del centro de trabajo que tienen a su cargo. A través de una escala valoratoria del 7 al 1, en donde 7 significa que siempre lo realiza y está totalmente de acuerdo, hasta el 1 que significa nunca y en desacuerdo; ellos seleccionaron las opciones que de acuerdo a su criterio, son las que responden a las decisiones que toman al momento de ejercer su función. Una vez realizada se obtuvieron los siguientes resultados:

### PRIMERA ENCUESTA PARA EL DIRECTOR (ANEXO 1)

PREGUNTA	FRECUENCIA			PORCENTAJE		
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	4	3	0	57 %	43 %	0 %
2	4	2	1	57 %	29 %	14 %
3	4	3	0	57 %	43 %	0 %
4	7	0	0	100 %	0 %	0 %
5	7	0	0	100 %	0 %	0 %
6	7	0	0	100 %	0%	0 %
7	7	0	0	100 %	0 %	0 %
8	7	0	0	100 %	0 %	0 %
9	5	0	2	71 %	0 %	29 %
10	7	0	0	100 %	0 %	0 %
<b>TOTAL/PROMEDIO</b>	<b>59</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>84.2 %</b>	<b>11.5%</b>	<b>4.3 %</b>

En la tabla anterior podemos observar que en las preguntas 1, 2 y 3, las cuales se refieren a distribución de tareas, a implicar al personal docente a la planeación y solución de problemas, y al fomento de espíritu de grupo, respectivamente. **no todos** (apenas más de la mitad), **involucran a todo su personal al trabajo colegiado**. En cuanto a las preguntas 4, 5, 6, 7, 8 y 10, que de manera general se refieren al trato que tienen con los profesores frente a grupo y las relaciones que se establecen en el interior de la escuela, parece que todo marcha de maravilla. Y por último, en la pregunta 9 “Creo que las personas trabajan mejor si saben qué se espera de ellas y qué ventajas obtendrán al hacerlo”, sólo dos escuelas manifiestas estar en desacuerdo.

Conforme a los resultados arrojados y a la interpretación marcada en la fuentes de donde obtuvimos esta encuesta (Anexo 2), se refleja que en seis de los siete casos, **la actitud que los directores tienen es positiva hacia la gente y cuenta con el tipo de postura necesaria para mantener unido al personal de su escuela**. Sólo una encuesta refleja que la actitud del director es aceptable, requiere de un poco de esfuerzo para modificarla y de esta manera le será posible dirigir con eficacia al personal de su escuela.

De esta misma consulta, pudimos sustraer un segundo cuadro en donde se marca la escala que predominó en la selección de respuestas de cada uno de los directores:

NÚMERO SELECCIONADO DE LA ESCALA VALORATORIA							
PREGUNTA	ESCUELA A	ESCUELA B	ESCUELA C	ESCUELA D	ESCUELA E	ESCUELA F	ESCUELA G
1	7	4	5	7	7	5	7
2	1	7	4	6	6	4	6
3	7	7	6	5	5	6	5
4	7	7	6	6	7	6	6
5	7	7	6	6	7	6	6
6	7	7	6	6	6	6	6
7	7	7	6	7	6	6	7
8	7	7	7	7	6	7	7
9	7	7	1	6	7	1	6
10	7	7	7	7	6	7	7
<b>TOTALES</b>	<b>64</b>	<b>67</b>	<b>54</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>54</b>	<b>63</b>

De acuerdo a la interpretación de los resultados de la tabla 2, los directores de las escuelas A, B, D, E y G, tiene una actitud positiva hacia la gente y cuenta con la postura necesaria para mantener unido al personal de sus escuelas: mientras que en las escuelas C y F, la posición del director es aceptable pero requiere de un poco de esfuerzo para modificarla y de esta manera le será posible dirigir con eficacia al personal de su escuela. También se puede deducir y que en ninguno de los planteles existe un director con actitud negativa hacia el trabajo y a las relaciones con el personal.

## SEGUNDO CUESTIONARIO A DIRECTORES (ANEXO 3)

### LIDERAZGO SITUACIONAL

En este sondeo, se les presentan a los directores, doce situaciones relacionadas con la manera de ejercer su cargo, con cuatro alternativas de acción para cada una de ellas: los referidos, seleccionarán, de entre las cuatro opciones, la forma de solucionarlas en caso de verse en situaciones semejantes al frente de sus escuelas.

Concluida la actividad, procedimos a plasmar los resultados en la siguiente tabla:

PREGUNTA	OPCIÓN A		OPCIÓN B		OPCIÓN C		OPCIÓN D		TOTALES	
	CONTEO	%	CONTEO	%	CONTEO	%	CONTEO	%	FRECUENCIA	%
1	0	0%	1	17%	5	83%	0	0%	6	100%
2	0	0%	0	0%	6	100%	0	0%	6	100%
3	4	67%	0	0%	0	0%	2	33%	6	100%
4	3	50%	0	0%	2	33%	1	17%	6	100%
5	0	0%	0	0%	1	17%	5	83%	6	100%
6	2	33%	0	0%	0	0%	4	67%	6	100%
7	0	0%	5	83%	1	17%	0	0%	6	100%
8	0	0%	2	33%	3	50%	1	17%	6	100%
9	0	0%	2	33%	1	17%	3	50%	6	100%
10	2	33%	3	50%	0	0%	1	17%	6	100%
11	1	17%	4	66%	1	17%	0	0%	6	100%
12	1	17%	0	0%	2	33%	3	50%	6	100%
<b>TOTAL</b>	13	18%	17	24%	22	30%	20	28%	72	100%

De acuerdo a la interpretación de los resultados (Anexo 4), para revelar el producto, es necesario plasmar en el cuadro de cuadrantes que ahí se marca, la respuesta seleccionada de cada una de las preguntas, y en el cuadrante que más se incida, será la inclinación que tienen los directores en la forma de dirigir sus centros de trabajo.

Nosotras, para poder hacer un análisis general de la postura de los seis directores encuestados, tomamos en cuenta las respuestas que tuvieron mayor número de frecuencia (cuadros sombreados de gris en la tabla anterior), de lo que se derivó lo siguientes:

		(1)	(2)	(3)	(4)
S I T U A C I Ó N	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
SUMA	2	3	7	0	

Cuadrante 3	Cuadrante 2
7	3
Mayor hincapié en la Relación personal que en el cumplimiento de las funciones.	Bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones.

Cuadrante 4	Cuadrante 1
0	2
Poco hincapié en la Relación personal o en el cumplimiento de las Funciones.	Mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal.

Como se puede observar, los directores de estas escuelas, dan mayor hincapié a la relación personal que al cumplimiento de las funciones, como lo marca la

elección de siete respuestas de doce. En segundo lugar, con tres respuestas a su favor, está el rubro de bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones.

El cuadrante que se refiere a poco hincapié en la relación personal o en el cumplimiento de las funciones, sólo tuvo dos incidencias, y el que señala mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en las relación personal, afortunadamente, no tuvo voto alguno.

De lo arrojado en nuestro estudio, al hacer el análisis personalizado de cada director, también pudimos observar que, tres de los seis consultados hacen mayor énfasis en la relación personal que en el cumplimiento de las funciones; otro da mayor importancia al cumplimiento de las funciones, dejando en segundo término las relaciones personales; otro más, no define su posición en cuanto a la trascendencia que tienen las relaciones personales como al cumplimiento de la función; siendo un solo director el que lleva a cabo un equilibrio entre las relaciones personales y el cumplimiento de las funciones.

Por lo que concluimos que de los seis interrogados, sólo uno hace un equilibrio atinado entre las relaciones personales y el cumplimiento de las funciones, obteniendo así mejores resultados en su gestión; mientras que cinco directores tienen problemas al conducir su centro de trabajo teniendo como resultado la mediana satisfacción y optimización escolar.

## CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES (ANEXO 5)

Este es un cuestionario que consta de 24 preguntas, las cuales las dos primeras se refieren a la atmósfera social y ambiente cordial; las preguntas 3, 4, y 5 a la disposición al trabajo, pertinencia e identidad: a **la cohesión**; las preguntas 6, 7, y 8 a la comunicación; la 9 y 10 a la participación; las 11, 12 y 13 a la democracia; la 14, 15 y 16 a la normatividad; la 17 a los roles: de la 18 a la 21 a las relaciones interpersonales y las preguntas 22, 23 y 24 a la heterogeneidad, a la evaluación, y al equilibrio, respectivamente.

Las opciones de respuesta podían ser: si o no; siempre, a veces o nunca; o bien, muy buena, buena, regular, mala o muy mala.

Una vez aplicado el sondeo pudimos elaborar la siguiente tabla:

	SI		NO				
1	63		75%		21		25%
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		
2	18	22%	64	76%	2	2%	
3	26	31%	57	68%	1	1%	
4	41	49%	39	46%	4	5%	
5	43	51%	36	43%	5	6%	
6	57	68%	26	31%	1	1%	
	SI		NO				
7	44		52%		40		48%
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		
8	48	57%	36	43%	0	0%	
9	45	54%	29	34%	10	12%	
10	39	46%	39	46%	6	8%	
11	46	55%	34	40%	4	5%	
12	37	44%	43	51%	4	5%	

	SÍ				NO					
13	64		76%		20		24%			
14	77		92%		7		8%			
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA					
15	17	20%	67	80%	0		0%			
16	18	21%	66	79%	0		0%			
	SÍ				NO					
17	60		71%		24		29%			
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA					
18	28	33%	53	63%	3		4%			
19	39	46%	43	52%	2		2%			
	MUY BUENA		BUENA		REGULAR		MALA		MUY MALA	
20	7	8%	52	62%	18	22%	5	6%	2	2%
21	20	24%	36	43%	15	18%	12	14%	1	1%
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA					
22	13	15%	66	79%	5		6%			
23	32	38%	46	55%	6		7%			
	SÍ				NO					
24	59		70%		25		30%			

Con respecto a los resultados emanados del cuestionario aplicado a los docentes frente a grupo, tomamos en cuenta las preguntas 2, 3, 15, 16, 18, 20 y 22, en donde se destaca que los profesores opinan que **las relaciones personales son un punto importante para el funcionamiento del plantel**, por lo que se hace necesario crear un ambiente de cordialidad y de buenos sentimientos entre sus miembros, dando como resultado disposición para el trabajo de equipo: comprometiéndose así a cumplir siempre con las normas establecidas. Al lograr una integración armónica entre el personal, se obtendrá un funcionamiento eficiente de cada uno de los integrantes; si a cada quien se le reconoce como un ser singular y con un potencial especial, será más acertada la asignación de funciones, por lo que se puede concluir que el aspecto más importante que

requiere de una revisión y reflexión por parte de los directores, es el cómo y qué tipo de relaciones establecen entre su equipo de trabajo.

## 7.1. ACCIONES REALIZADAS

Después de analizados los resultados, determinamos realizar las siguientes actividades:

a) A finales del mes de octubre, *se convocó a los directores* con el fin darles a conocer los resultados arrojados por sus docentes. En esta reunión informativa, los directivos mostraron su preocupación para poder superar las concepciones que los docentes expresaron sobre el liderazgo que hasta el momento se estaba dando, surgiendo de entre ellos, comentarios que consideramos muy enriquecedores e importantes, como los que a continuación se mencionan:

- “El papel del director es una de las funciones más difíciles de desempeñar, ya que es éste el que se encuentra entre las autoridades superiores (institución) y los docentes, alumnos y padres de familia, siendo definitivo que las relaciones que se establecen entre todos los actores es y será resultado del liderazgo directivo”
- “Las relaciones que se establecen entre todos los personajes que intervienen en la actividad educativa de una escuela deben de ser cuidada y orientada por el director, ya que si éste conoce a cada uno, podrá buscar las estrategias para poder superar los conflictos que se presenten”

- “El director apegado a las normas, considera que las relaciones humanas no son importantes para dirigir una escuela, ya que para ejercer el poder que la institución le confiere, es suficiente la aplicación de la normatividad”

b) Después de las manifestaciones anteriores, surgió de ellos, la idea de *realizar un evento a nivel zona*, con el propósito de poner a prueba su liderazgo y de esta manera dar inicio con las actividades que le permitirán retomar el liderazgo de la función directiva a través de las relaciones humanas y el trabajo colegiado o colectivo, tomando como incentivo la llegada del año 2000.

Durante los meses de noviembre y diciembre, se puso en marcha la *planeación y organización para ejecución de evento a nivel Zona*, con el propósito de fortalecer las relaciones interpersonales, logrando como fruto las actividades siguientes:

- El día 10 de enero, en las instalaciones del Deportivo Santa Cruz Meyehualco, se llevó a cabo la *Inauguración del evento cultural, deportivo y ecológico* en donde se vio reflejado el trabajo del director con sus docentes.
- Y en el transcurso de la semana del 10 al 14 de enero, a la que se le denominó “*semana cultural del milenio*”, se presentaron obras de teatro, bailes regionales, poesías corales, talleres artísticos y competencias deportivas, en las diferentes escuelas de la zona escolar 59.

Es importante señalar, que la participación de toda la comunidad educativa fue espontánea y con sentido de responsabilidad y compromiso, dando como

resultado un reencuentro entre los docentes como centro de trabajo y como miembros de la zona escolar.

c) En una subsecuente *reunión con los directores*, se llevó a cabo una *evaluación* sobre el evento realizado a nivel zona, en la cual se expuso que una de las problemáticas a la que se enfrentaron, y en la que todos coincidieron, fue la necesidad de saber conducirse y dirigirse a los profesores para solicitar su colaboración con el fin de lograr su participación y compromiso al trabajo encomendado; de lo que se dedujo que se requería de una asesoría de relaciones humanas impartida por personal especializado, por lo que nos abocamos a efectuar las gestiones necesarias ante el Centro de Actualización Magisterial (CAM), institución que nos podría proporcionar los especialistas requeridos.

d) El *curso de relaciones humanas* impartido por personal del CAM, a personal docente y directivo de la zona 59, se llevó a cabo durante los días 24 y 27 de marzo, aprovechando las reuniones de Consejo Técnico de las escuelas - tiempos institucionales que los directores cedieron para realizar dicha actividad -, por lo que se contó únicamente con un tiempo de cuatro horas en el que sólo fue posible que se diera una plática de iniciación y motivación (introdutoria) a la buena armonía de las relaciones humanas.

Cabe aclarar, que la ponencia fue impartida por los especialistas del CAM: Profesor Jaime Heredia y el Psicoterapeuta Ricardo Oviedo Tapia, a todos los docentes de la zona, de ambos turnos, sin importar si participaban en el proyecto o no, porque deseamos que el beneficio abarcara a todos los profesores: contando con una asistencia de 112 docentes frente a grupo, 10 directivos, 16 apoyos técnicos y 1 supervisor; distribuidos en 3 grupos.

La actitud de los directores, durante el desarrollo de la conferencia, fue de participación y abiertos a las críticas constructivas, en unos, y en otros, de reserva, dadas las condiciones de las diferentes aulas que se utilizaron en cada grupo y dependiendo de la dinámica empleada por cada asesor.

Debido al entusiasmo de los maestros, influidos por sus directivos por lo menos del turno matutino, surgió la propuesta de requerir un curso formal y con valor escalafonario de relaciones humanas que verdaderamente llenara sus expectativas.

e) En Consejos Técnicos de los meses de noviembre, diciembre y enero, se puso en práctica la **rotación de roles**, es decir, no fue el director quién presidió, sino un docente que fungió como presidente, recayendo en él la responsabilidad de la organización, distribución de trabajo y toma de decisiones, con la finalidad de permitir a los docentes entender la función directiva, y al mismo tiempo los directores retomaran la posición como docentes frente a grupo.

**f) Reflexión y concientización de resultados por parte de directivos.**- Posterior a las actividades arriba señaladas, se llevó a cabo una reunión con directivos de las escuelas participantes, con el propósito de evaluar los trabajos realizados hasta el momento, adoptando las siguientes posturas:

Director A: Considera que se requiere mayor tiempo para cambiar actitudes de docentes y sobre todo de directores, ya que por su formación, aunque éstos estén dispuestos al cambio, institucionalmente encuentran muchos obstáculos.

Director B: Probablemente el liderazgo que ejerce es una combinación de los tipos de liderazgo autócrata y demócrata, pero, no esta dispuesta a modificar sus actitudes hacia sus docentes, ya que esto podría implicar la pérdida del poder que su puesto le confiere.

Director C: Aplica la normatividad y pretende continuar aplicándola ya que de esa manera controla y obliga a trabajar a los docentes.

Director D: Aparenta estar dispuesto y abierto al cambio, sin embargo, ya en la práctica, durante el tiempo que perduraron las actividades de evento a nivel zona, la escuela presentó una serie de conflictos entre docentes, padres de familia y directivo, dejando ver que esta disposición al cambio era sólo aparente.

En tanto que los directores E y F, no se presentaron a esta reunión, debido a que argumentaron tener actividades más importantes que el de participar en este proyecto y su evaluación.

**g) Intercambio de experiencias en busca de alternativas de solución:** en el transcurso de las diferentes congregaciones realizadas, incluyendo las juntas de Consejo Técnico, se plantearon y surgieron las posibles soluciones a conflictos presentados con respecto a como dirigir y tratar a su personal; sin embargo, esto no trascendió ya que quedo sólo en el discurso. Esto fue verificado al asistir a las juntas de Consejo Técnico de escuela, con carácter de observadoras, durante los meses de marzo y mayo, donde pudimos apreciar que la fractura entre autoridad y docentes es muy marcada ya que sólo se establece una relación exclusivamente laboral en donde se deja ver que se cumple con lo estrictamente requerido por la institución.

## 8. CONCLUSIONES

Existe una amplia constancia de que es aconsejable propiciar un mayor equilibrio en la *participación* de los diversos actores del quehacer educativo. Cada comunidad y la sociedad en su conjunto, deberán participar en forma activa y creadora en lo que se refiere la educación. Para lograr este propósito, es indispensable fortalecer la *capacidad de organización y participación* en la base del sistema: en la escuela misma: en los maestros, los padres de familia, los alumnos y sobre todo, en los directores.

Con el esfuerzo de las escuelas, la sociedad y del gobierno se logrará que existan condiciones más favorables para abatir los índices de reprobación, al mismo tiempo que se conseguirá encaminar los pasos de los docentes hacia una educación de calidad, una educación que cumpla con las exigencias de una sociedad competitiva.

El proceso de cambio de la educación requiere del liderazgo de la dirección escolar: la figura del director impulsa, abre horizontes, aconseja y a fin de cuentas, valida muchas de las acciones de innovación. En este proceso, el dirigir una escuela implica conocer algunos elementos de innovación educativa, tener la habilidad para conjuntar a los profesores y a los padres de familia para la transformación y, sobre todo, asumir la responsabilidad de motivar, conducir y dirigir la superación de la educación. Tarea nada fácil, debido a la intensa carga de trabajo administrativo, a las grandes necesidades prevalecientes en los planteles y al sin número de problemas que hay que enfrentar cotidianamente.

Debido a la complejidad e importancia de este cargo, es que decidimos implementar un proyecto de trabajo que apoyara tal función.

Al avanzar sobre el proyecto, analizar los diferentes conceptos sobre liderazgo y revisar los datos emanados de las encuestas, sobre todo la de los docentes, nos dimos cuenta que muchos de nuestros directivos no tienen las características de líder y un director debe ser líder, ya que el papel que juega en la escuela lo exige, de lo contrario no puede ejercer una autoridad que ayude a conseguir los objetivos y las metas que se desean alcanzar.

Al término del ciclo escolar, hecho que coincide con el cierre de nuestro trabajo de investigación, pudimos concluir lo siguiente:

- Los Directores aceptan que la organización en sus escuelas presenta algunas fallas, pero que éstas son resultado de la excesiva carga administrativa que tienen. Sin embargo, nosotras detectamos que, salvo un director de los seis que se realizó el presente proyecto, no se comprometen más de lo estrictamente necesario.
- Al hacer el análisis de los cuestionarios aplicados tanto a directores como a docentes, pudimos advertir que, pese a que en la encuesta sobre liderazgo situacional, se refleja una mayor importancia a las relaciones interpersonales, en la realidad no es así, ya que lo pudimos constatar en las visitas que hicimos a las escuelas en las juntas de consejo técnico; y lo sustentan los docentes, de acuerdo a lo que respondieron en la encuesta que se les aplicó. Siendo éste, el meollo del asunto: a falta de relaciones interpersonales saludables y de

respeto, propiciadas por el dirigente, el producto de trabajo se ve también afectado.

- Si bien es cierto que lo más importante de la tarea educativa es la superación del aprendizaje y la formación de los alumnos, esto no se puede dar si no se tienen las bases bien cimentadas en la organización escolar, como lo son unas relaciones humanas sanas y bien dominados los asuntos administrativos; de lo contrario, no se puede avanzar en lo primero, y para ello se requiere de una cabeza que sepa llevar y coordinar el trabajo escolar.
- Aunque los docentes y directores, reconocen que no están funcionando adecuadamente sus centros de trabajo, no están dispuestos a cambiar o ceder parte de su tiempo para transformar la situación laboral ya que, a pesar de que de ellos surgió la idea de un curso completo de relaciones humanas y ya gestionada la asesoría, el tiempo, el personal del CAM y el puntaje escalafonario, no hubo la demanda esperada, esto es, tan sólo se inscribieron tres profesores de escuelas oficiales y catorce de escuelas particulares. Lo anterior debido, entre otras cosas, a una falta de deseos de superación y a no estar dispuestos a no invertir tiempo personal en su superación, ya que deseaban que los cursos fueran impartidos dentro de su horario de clase y no de 19:00 a 21:00 hrs., todos los días, durante tres semanas.
- Reconocemos que fue un proyecto ambicioso, sin embargo, consideramos que podíamos lograr mejores resultados si no hubiera sido porque de manera reglamentaria no disponemos de la autoridad, el tiempo y el espacio para su aplicación, pues no es sencillo disponer de los tiempos de labor que no están

marcados dentro de la normatividad vigente en la Carpeta Única de Información de Docentes, Directores y Supervisores.

- Al tomar la responsabilidad de dirigir una escuela, se adquiere no sólo el ganar un puesto, una jerarquía o una categoría, sino que se adquiere el compromiso de poseer los conocimientos, las habilidades, actitudes y el liderazgo necesarios para tan importante función, y de esto depende su aceptación y éxito en la comunidad educativa.

Se reconoce la urgencia de una actualización magisterial, disponiendo para ello de los Consejos Técnicos de cada escuela que involucre a los jefes de sector, los inspectores, los directores de las escuelas y profesores frente a grupo.

- ◌ La forma y el grado en que los directivos cumplan con sus funciones son asuntos de gran importancia social: la sociedad espera y merece el cumplimiento de las funciones de las escuelas. Al esforzarse para cumplir con tales expectativas, los gestores deben convivir y actuar con el medio que los rodea, tomando en cuenta los elementos de su entorno y con los que interactúa y convive cotidianamente en el quehacer educativo, deben interesarse y convertirse en participantes activos de la comunidad para mejorar la calidad de vida de la sociedad; es una obligación que deben cumplir, ya que de esta depende su existencia en los planteles.

- ◌ Los líderes educativos son clave para la consolidación de una educación innovadora, pues de ellos depende, en buena medida, que las escuelas primarias superen sus resultados. Se dice que las escuelas son el reflejo de las

cualidades de sus directores: una escuela donde el director sigue de cerca los procesos de enseñanza y de aprendizaje, visita las aulas y anima el cambio y la superación de resultados, obtiene lo mejor de su alumnado y de su personal docente.

- El director de la escuela es quien, por su capacidad de convocatoria y relación, puede establecer el trabajo colegiado e innovador, necesario para la superación de los aprendizajes, y puede incentivar el servicio y apoyo mutuo con los padres y la comunidad, de ahí la importancia de su capacidad como líder educativo.
- Los líderes educativos deben tener presente el cuidado profesional, el ejemplo personal y apoyo a la innovación al dirigir sus centros de trabajo.
- Pese a todo, nuestros directores son queridos por los niños y estimados por la comunidad educativa: son figuras reconocidas en las colonias y en la unidad habitacional Santa Cruz Meyehualco, ofrecen, dentro de sus posibilidades y limitaciones (de todo tipo), lo mejor que una sociedad puede dar a las nuevas generaciones: **una educación**, conformada por procedimientos, algunos creativos y participativos, y otros tradicionales, pero todos tienen como único centro de atención, *el desarrollo de cada uno de sus alumnos*.

## 9. RECOMENDACIONES

Es necesario contar con el apoyo de las autoridades para la realización de trabajos de esta índole, haciéndoles entender que es en beneficio del servicio educativo que se imparte en el nivel en que se encuentran.

Consideramos que el cambio deseado no fue palpable a consecuencia de que este es un proceso largo, debido a que los meses con los que contamos para la aplicación (escasamente cuatro), no fueron suficientes para que se pudieran observar resultados de las reuniones, asesorías y actividades realizadas para lograrlo, por lo que sugerimos que para una próxima investigación y aplicación de actividades, se cuente por lo menos con un tiempo no menor de un año, ya que consideramos y experimentamos que este es un proyecto a largo plazo.

Proponemos una revisión por parte de la institución educativa de los mecanismos de elección de directivos, tomando en cuenta que no sea únicamente el puntaje escalafonario el que determine la selección, sino que también se tome en cuenta que los candidatos posean características y cualidades que le ayuden a desarrollar su liderazgo con éxito.

Así como, también proponemos la implementación de un curso propedéutico o de inducción al puesto; del mismo modo que haya una actualización permanente, en donde adquieran conocimientos, habilidades y actitudes apropiadas para desempeñarse, y que permita el intercambio de experiencias.

## BIBLIOGRAFÍA

Cásares, A. (1996). Liderazgo. Capacidades para dirigir. México: Fondo de Cultura Económica.

Diario Oficial de la Federación. 13 de julio (1993). Ley General de Educación México.

Díaz, B. (1995). Procesos curriculares, institucionales y organizacionales. México: Editorial Consejo Mexicano de Investigación Educativa A. C.

Editorial Porrúa. (1993). Constitución Política de los Estado Unidos Mexicanos. México:

Garza, M., (1998). Manual de técnicas de investigación para estudiantes de Ciencias Sociales. México: Editorial El Colegio de México.

✓ Koontz, H., O'Donnel, C. y Weihrich, H. (1987). Elementos de administración. México: Editorial Mc Graw-Hill de México S.A. de C.V.

Martínez, E. (1999). Elaboración de proyectos, desarrollo de trabajo y redacción de informes de investigación educativa. México: Edit. Elías Martínez Patiño.

Pascual, R., Villa, A. Y E. Auzmendi: (s.f.) El liderazgo transformacional en los centros docentes. Un estudio en las comunidades autónomas del País Vasco y Castilla-León. España: Ediciones Mensajero, S.A.

Poder Ejecutivo Federal, (1996). Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000.

Rodríguez, M.E. (1998) Fundación directiva escolar. Guía de autoperfeccionamiento. México: Ediciones Castillo.

SEP. (1992). Acuerdo Nacional Para la Modernización de la Educación Básica. México.

SEP. (1999). Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Primaria. México D. F.

SEP. (1980). Manual de organización del Director. México.

SEP. (1999). Por una Nueva Escuela Urbana. México D. F.

Sepulveda, S. (1993). 2º Congreso nacional de investigación educativa. Congreso nacional de síntesis y perspectiva. Monterrey.

# ANEXOS

# ANEXO 1

## ENCUESTA PARA EL DIRECTOR

**Instrucciones:** Lea atentamente cada aspecto y después reflexione sobre lo que se le presenta, asignando una valoración, de acuerdo a su criterio, utilizando una escala del 7 al 1, en donde el 7 refleja su criterio de aceptación, que siempre lo realiza, el 6 ocupa un valor menor y así sucesivamente hasta el 1, el cual indica que usted no está de acuerdo. Encierre con un círculo el número de la escala valorativa.

Ejemplo:

7	6	5	4	3	2	1
Siempre, totalmente de acuerdo			A veces, parcialmente de acuerdo			Nunca, en desacuerdo

1. Al asignar al personal una función específica a realizar selecciono a los que pueden cumplir con los requisitos del trabajo asignado, de acuerdo con sus características personales.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

2. Doy al personal una sensación de propiedad, involucrándolos al fijar los objetivos, en la planeación de las actividades y en la solución de los problemas que se presentan.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

3. Trato de fomentar el espíritu del grupo, alentando a los miembros a trabajar juntos y respaldarse mutuamente en las actividades que se realizan.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

4. Hablo con el personal de manera franca y honesta y los aliento para que se comuniquen entre ellos de la misma manera.

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

5. Cumpló los acuerdos establecidos con el personal porque considero que la confianza es esencial para la buena dirección de la escuela.

7                  6                  5                  4                  3                  2                  1

6. Ayudo al personal a que se conozca entre sí para que se tengan confianza, se respeten y aprecien los talentos y destrezas individuales.

7                  6                  5                  4                  3                  2                  1

7. Me aseguro de que los docentes cuenten con mi apoyo para hacer su trabajo y los oriento cuando lo solicita.

7                  6                  5                  4                  3                  2                  1

8. Comprendo que los conflictos son algo normal en los grupos, pero trabajo para resolverlos rápido y equitativamente, antes de que se conviertan en problemas mayores.

7                  6                  5                  4                  3                  2                  1

9. Creo que las personas trabajan mejor si saben qué se espera de ellas y qué ventajas obtendrán al hacerlo.

7                  6                  5                  4                  3                  2                  1

10. Estoy dispuesto a dialogar con los miembros que no cumplen las normas y disposiciones establecidas.

7                  6                  5                  4                  3                  2                  1

Sume los números que encerró en el círculo y anote el resultado.

Total \_\_\_\_\_

## ANEXO 2

### INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS ENCUESTA PARA EL DIRECTOR

Si el total que se obtiene se encuentra entre 60 y 70 puntos:

- La actitud que el director tiene es positiva hacia la gente y cuenta con el tipo de actitud necesaria para mantener unido al personal de su escuela.

Si el total que se obtiene se encuentra entre 40 y 59 puntos:

- La actitud del director es aceptable, requiere de un poco de esfuerzo para modificarla y de esta manera le será posible dirigir con eficacia al personal de su escuela.

Si el total que se obtiene se encuentra debajo de 40 puntos:

- Es necesario que el director examine cuidadosamente su actitud, partiendo de la filosofía actual de la dirección escolar, requiere acercarse a los demás con respeto y a las actividades que realiza como director con actitud de: *puedo hacerlo*.

## ANEXO 3

### SEGUNDA ENCUESTA PARA EL DIRECTOR: LIDERAZGO SITUACIONAL

**Instructivo:** Se le presentan a usted doce situaciones, con cuatro alternativas cada una, después de leerlas y analizarlas detenidamente, seleccionará, de acuerdo a su criterio como director, una de las cuatro alternativas de acción que se le presentan, como la que usted llevaría a cabo en caso de que se viera en una situación semejante al estar al frente de la escuela.

#### Situación

#### Alternativa de acción

1. Últimamente sus maestros no responden al trato amable y evidente preocupación por su bienestar. El rendimiento general está disminuyendo rápidamente.
  - A) Recalcaría el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de que se cumplan las funciones.
  - B) Estaría disponible para el diálogo pero no ejercería ninguna presión para establecerlo.
  - C) Conversaría primero con los maestros y después fijaría las metas.
  - D) Dejaría intencionalmente de intervenir.
  
2. El rendimiento que se observa en la escuela está aumentando. Usted ha estado asegurándose de que todos los maestros conozcan bien las funciones y las normas de trabajo.
  - A) Mantendría un trato amable pero cerciorándose de que todos los maestros conocen bien las funciones y las normas de trabajo.
  - B) No tomaría alguna acción definitiva.
  - C) Haría todo lo posible para que el grupo se sintiera importante y participara en los asuntos de la escuela.
  - D) Recalcaría la importancia de cumplir las funciones y normas respectivas.
  
3. El personal de la escuela no puede resolver un problema. En general, usted ha dejado que se resuelvan, siempre por sí solos los problemas. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales andan bien.
  - A) Interesaría a los integrantes del grupo en el problema y procuraría resolverlo con ellos.
  - B) Dejaría que el grupo lo resuelva.
  - C) Actuaría rápida y firmemente para resolver el problema y corregir la situación.
  - D) Animaría al grupo a tratar de resolver el problema y estaría disponible para el diálogo.
  
4. Está usted contemplando un cambio fundamental. Sus maestros tienen un magnífico historial de servicio y respetan la necesidad del cambio.
  - A) Permitiría la participación del grupo en la ejecución del cambio, pero no la exigiría.
  - B) Anunciaría los cambios y luego supervisaría que los ejecutaran.
  - C) Permitiría que el grupo de maestros formulara su propia orientación.
  - D) Incorporarían las recomendaciones que presentarían los maestros, pero dirigiría yo mismo

la realización del cambio.

5. El rendimiento de los maestros ha estado bajando durante los últimos meses. Los maestros no se han interesado en cumplir con los objetivos establecidos. En el pasado, la redefinición de las funciones ha dado buenos resultados. Ha sido necesario recordarles constantemente sus funciones para que las desempeñen eficientemente.
- A) Permitiría que el grupo formulara sus propias orientaciones.
  - B) Incorporaría las recomendaciones del grupo, pero me cercioraría que los objetivos se cumplieran.
  - C) Redefiniría las metas y supervisaría cuidadosamente su realización.
  - D) Permitiría la participación del grupo en el establecimiento de las metas, pero sin ejercer presión sobre los integrantes.
6. Usted se ha incorporado a un ambiente de trabajo dirigido con eficiencia. El director anterior ha sido sumamente rígido. Usted desea mantener un nivel alto de rendimiento pero le gustaría iniciar una humanización del ambiente de la escuela.
- A) Haría todo lo posible para que el grupo se sintiera importante y participara en los asuntos de la escuela.
  - B) Recalcaría la importancia de cumplir con las metas y las funciones respectivas.
  - C) Dejaría intencionalmente de intervenir.
  - D) Propiciaría que el grupo participara en el proceso de toma de decisiones pero cerciorándome de que los objetivos se cumplieran.
7. Usted está considerando realizar cambios importantes en la estructura de la escuela. Los maestros le han presentado recomendaciones respecto a los cambios que juzgan necesarios. Los maestros le han mostrado flexibilidad a sus actuaciones cotidianas.
- A) Definiría el cambio y supervisaría cuidadosamente su ejecución.
  - B) Aprobaría las recomendaciones de los maestros respecto al cambio y les permitiría organizar su ejecución.
  - C) Estaría dispuesto a realizar los cambios que proponen los maestros, pero mantendría el control en su ejecución.
  - D) Evitaría la confrontación, dejaría las cosas como están y no el cambio.
8. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales andan bien. Usted se siente preocupado por el sistema de trabajo de los maestros en el aula.
- A) Dejaría que los maestros siguieran trabajando igual.
  - B) Discutiría la situación con los maestros y luego iniciaría las orientaciones.
  - C) Tomaría las medidas necesarias para orientar individualmente a cada maestro hacia un sistema de trabajo bien definido.
  - D) Me cuidaría de no perjudicar las relaciones con los maestros, no abusando de la autoridad.

9. El personal de su escuela ha tratado de presentarle sus recomendaciones respecto a la conveniencia de ciertos cambios. El grupo no entiende sus metas, en las reuniones no se llega a nada claro. En potencia tienen el talento necesario.
- A) Dejaría que el grupo lo resolviera por sí solo.
  - B) Incorporaría las recomendaciones que lograra sacar del grupo, pero cerciorándome de que los objetivos se cumplan.
  - C) Redefiniría las metas y supervisaría cuidadosamente su ejecución.
  - D) Permitiría la participación del grupo en el establecimiento de metas, pero no ejercería presión alguna sobre los integrantes del grupo.
10. Sus maestros, regularmente capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo favorablemente ante las nuevas definiciones de las normas de trabajo que usted les ha asignado.
- A) Permitiría la participación de los maestros en la redefinición de las normas de trabajo, pero no ejercería presión sobre ellos.
  - B) Haría una redefinición de las normas y supervisaría cuidadosamente su aplicación.
  - C) No ejercería presión alguna para evitar una confrontación.
  - D) Incorporaría las recomendaciones del grupo, pero me cercioraría de que las normas se cumplieran.
11. Llega usted como director a una escuela nueva. El director anterior no tenía interés en los asuntos del grupo. El grupo ha estado desempeñando sus funciones y ejerciendo debidamente su labor. Las interrelaciones de los maestros andan bien.
- A) Tomaría las medidas necesarias para orientar a sus maestros hacia un sistema de trabajo bien definido.
  - B) Incorporaría a los maestros en el proceso de toma de decisiones y apoyaría sus contribuciones.
  - C) Analizaría el rendimiento previo del grupo y luego examinaría las necesidades de aplicar nuevos métodos.
  - D) Dejaría las cosas como estaban.
12. Informaciones recientes indican la presencia de dificultades internas entre los maestros. El grupo tiene un historial de rendimiento notable. Sus integrantes perseveran en el cumplimiento de las metas a largo plazo. El año anterior trabajaron en forma armónica. Todos poseen alta responsabilidad en sus funciones.
- A) Propondría una solución y consideraría la necesidad de aplicar nuevos métodos.
  - B) Permitiría que los miembros del grupo las resolvieran solos.
  - C) Actuaría rápidamente y firmemente para corregir y reorientar.
  - D) Estaría dispuesto a discutir, cuidando de no dañar las relaciones entre director y maestros.

## ANEXO 4

### INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS PARA LA ENCUESTA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

Registrar las decisiones tomadas en la tabla 1, sumando verticalmente el número de veces en que incidió en cada una de las cuatro columnas.

Posteriormente, en el cuadro de cuadrantes, se colocarán los resultados de cada columna, en cada uno de los cuatro cuadrantes: como sigue: la columna 1 corresponde al cuadrante 1; la columna 2, corresponde al cuadrante 2; la columna 3 al cuadrante 3 y la columna 4 al cuadrante 4.

Se podrá localizar en qué cuadrante se obtuvo mayor índice de respuestas, indicando éste el hincapié que hace en cuanto a las relaciones personales y el cumplimiento de las funciones.

S I T U A C I Ó N		(1)	(2)	(3)	(4)
	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
12	C	A	D	B	
	(1)	(2)	(3)	(4)	

Cuadrante 3	Cuadrante 2
_____	_____
Mayor hincapié en la Relación personal que en el cumplimiento de Las funciones.	Bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones.

Cuadrante 4	Cuadrante 1
_____	_____
Poco hincapié en la Relación personal o en el cumplimiento de las Funciones.	Mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal.



11. ¿Existe libertad para la expresión de los sentimientos y puntos de vista de los miembros?  
 1) SIEMPRE                      2) A VECES                      3) NUNCA
12. ¿Las decisiones del grupo se toman basándose en el acuerdo de todos los miembros?  
 1) SIEMPRE                      2) A VECES                      3) NUNCA
13. ¿Los objetivos de la escuela son establecidos por todos los miembros?  
 1) SI                                      2) NO
14. ¿Se tienen establecidas las normas de trabajo en la escuela?  
 1) SI                                      2) NO
15. ¿Las normas establecidas son comprendidas por todos los miembros?  
 1) SIEMPRE                      2) A VECES                      3) NUNCA
16. ¿Se cumplen de manera uniforme las normas de la escuela?  
 1) SIEMPRE                      2) A VECES                      3) NUNCA
17. ¿Están claramente definidos los papeles que desempeñan los miembros de la escuela?  
 1) SI                                      2) NO
18. ¿Se esfuerza el personal del plantel en mejorar las relaciones entre ellos?  
 1) SIEMPRE                      2) A VECES                      3) NUNCA
19. ¿El personal de la escuela asimila la integración de los nuevos miembros de la escuela?  
 1) SIEMPRE                      2) A VECES                      3) NUNCA
20. ¿Cómo considera que son las relaciones entre usted y sus compañeros?  
 1) MUY BUENA    2) BUENAS    3) REGULAR    4) MALAS    5) MUY MALAS
21. ¿Cómo considera que son las relaciones entre usted y el director de la escuela?  
 1) MUY BUENA    2) BUENAS    3) REGULAR    4) MALAS    5) MUY MALAS
22. ¿Se aprovechan las diferencias individuales de los miembros del plantel?  
 1) SIEMPRE                      2) A VECES                      3) NUNCA
23. ¿Evalúan conjuntamente, el personal de la escuela y el director, sus logros y fracasos?  
 1) SIEMPRE                      2) A VECES                      3) NUNCA
24. ¿Existe en el plantel un equilibrio entre las necesidades individuales de sus miembros y las necesidades de la escuela como institución?  
 1) SI                                      2) NO

## ANEXO 6

### HOJA DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO PARA DOCENTES

1. _____	2. _____	3. _____
4. _____	5. _____	6. _____
7. _____	8. _____	9. _____
10. _____	11. _____	12. _____
13. _____	14. _____	15. _____
16. _____	17. _____	18. _____
19. _____	20. _____	21. _____
22. _____	23. _____	24. _____
25. _____	26. _____	27. _____
28. _____	29. _____	30. _____
31. _____	32. _____	33. _____
34. _____	35. _____	36. _____
37. _____	38. _____	39. _____
40. _____	41. _____	42. _____
43. _____	44. _____	45. _____
46. _____	47. _____	48. _____

## ANEXO 7

### FORMA DE APLICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA PARA DOCENTES.

1. Reproducción de cuestionario y hoja de respuesta según el número de miembros de la escuela.
2. Aplicación entre el personal de la escuela, solicitando que sea contestado con sinceridad y de manera anónima.
3. Realización del análisis estadístico, tabulando las frecuencias obtenidas en cada una de las repuestas de cada pregunta.
4. Obtención de porcentajes de cada una de las respuestas proporcionadas.
5. Análisis detallado de las respuestas con mayor porcentaje de cada pregunta, ya que ésa es la opinión mayoritaria del personal de la escuela.
6. Establecer medidas para mejorar aquellos aspectos que se encuentran débiles dentro de las condiciones de trabajo del personal a su cargo.

No. de P.	Atmósfera	Cohesión	Comunicación	Participación	Democracia	Norma
1	***					
2	***					
3		***				
4		***				
5		***				
6			***			
7			***			
8			***			
9				**		
10				**		
11					***	
12					***	
13					***	
14						***
15						***
16						***
	<b>Papeles</b>	<b>Relaciones</b>	<b>Heterogeneidad</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Equilibrio</b>	
17	***					
18		***				
19		***				
20		***				
21		***				
22			***			
23				***		
24					***	

## ANEXO 8

### CONDICIONES DE LA ESCUELA

#### **El ambiente de trabajo en la escuela.**

En la escuela se debe crear un ambiente que propicie las relaciones entre los docentes, a través de un clima de trabajo colectivo, basado en el respeto y la confianza entre el personal que labora en ella; se debe estrechar el vínculo entre el director y el personal, en una relación de solidaridad y cooperación.

Dentro de una organización, se conjugan fuerzas que interactúan en el grupo, siendo éstas tanto dinámicas que se establecen entre sus miembros como las influencias del medio social al cual pertenece, conformando todo ello las características específicas de la misma. Hay que tener en cuenta la estructura de la organización escolar, los estilos que el director utiliza para dirigir, la coordinación de las actividades, la naturaleza de las relaciones entre los compañeros, la interacción entre las personas de distintos niveles de autoridad, la cohesión grupal y las características personales de sus miembros.

El director, para desarrollar su función, debe conocer la dinámica interna del grupo que conforma el personal a su cargo: su cohesión, la integración de sus miembros, los subgrupos y la relación con otros grupos.

Para identificar el ambiente de trabajo en la escuela, se propone considerar los factores siguientes:

- a) **Atmósfera:** Entendida como el ambiente que prevalece en la escuela. las condiciones en la escuela se desenvuelve su personal docente, los factores internos que se dan en la escuela.
  - Las condiciones físicas de la escuela, proporcionan una buena atmósfera social entre los miembros de la misma.
  - Existencia de cordialidad y buenos sentimientos entre los miembros del plantel.

b) Cohesión grupal: Es la tendencia a mantenerse juntos: son las fuerzas que actúan sobre los miembros del grupo, para hacerles permanecer con él. Disposición de los miembros del plantel para trabajar conjuntamente.

- Satisfacción de los miembros por pertenecer a la escuela.
- Unión de los miembros del plantel ante influencias y opiniones externas.
- Se dan las facilidades entre los miembros para la aportación de ideas.
- Comunicación entre los miembros del plantel.
- Comunicación entre los miembros y el director.

c) Participación: Es la colaboración activa de los miembros de la escuela en las actividades que se llevan a cabo conjuntamente.

- Participación de todos los miembros en las reuniones.
- Fomento del trabajo conjunto de sus miembros.

d) Democracia: Es la forma de relación de los miembros de la escuela. Se basa en el censo general y en la participación, en las tareas de gestión y decisión, de todos los miembros.

- Libertad para la expresión de los sentimientos y puntos de vista.
- Toma de decisiones del grupo a partir de acuerdos.
- Los objetivos de la escuela son establecidos por todos los miembros del plantel.

- e) Normas: Son conductas, patrones, reglas que se establecen al interior de la escuela y son acatadas por todos los miembros.
- Se tienen establecidas las normas de trabajo en la escuela.
  - Las normas establecidas son comprendidas por los miembros.
  - Se cumplen de manera uniforme las normas de la escuela.
- f) Papeles: Roles que asumen los integrantes de la escuela a través de su participación, tanto al realizar tareas grupales como a nivel individual.
- Están claramente definidos los papeles que desempeñan los miembros de la escuela.
- g) Relaciones: Aptitudes para llevarse bien con los demás, para el funcionamiento eficiente como miembro de un grupo.
- El personal se esfuerza por mejorar sus relaciones entre ellos.
  - El grupo de maestros asimila la integración de los nuevos miembros del plantel.
- h) Heterogeneidad: Se refiere al conocimiento de la singularidad de los miembros de la escuela, de su potencial individual.
- Se aprovechan las diferencias individuales de los miembros.
- i) Evaluación: Proceso sistemático de revisión del avance logrado por el personal en el desarrollo de sus actividades.
- La evaluación se realiza en forma conjunta, el personal de la escuela y el director, sus logros y fracasos.

j) Equilibrio: Estabilidad que presentan los miembros de la escuela mostrando integración entre sus acciones.

- Existencia en el plantel un equilibrio entre las necesidades individuales de sus miembros y las necesidades de la escuela como institución.

Para el director de la escuela, conocer la opinión del personal a su cargo acerca de estos aspectos es de gran utilidad, ya que la mayoría de las ocasiones se pasan por alto y no se les da la importancia que requieren.

El contar con dichas opiniones ayuda al director a hacerse una idea clara de las condiciones que prevalecen en su escuela, identificando los aspectos fuertes, que hay que mantener y los aspectos débiles, que es necesario mejorar.

## ANEXO 9

### CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR DEL PLANTEL DE EDUCACION PRIMARIA Y SECUNDARIA

El director del plantel de educación primaria y secundaria es el responsable inmediato de administrar la presentación del servicio educativo en estos niveles conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

#### DEFINICIÓN

El director de la escuela de Educación Primaria y Secundaria es “aquella persona designada o autorizada en su caso, por la S.E. P. como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos”.

#### PROPÓSITO

Administrar en el plantel a su cargo la presentación del servicio educativo de los niveles de primaria y secundaria respectivamente, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaría.

#### FUNCIONES GENERALES.

1. Controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen conforme a las normas, lineamientos y demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación primaria y secundaria escolarizada establezca la SEP.
2. Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.
3. Dirigir y verificar dentro del ámbito de las escuelas, que la ejecución de las actividades de control escolar de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y lineamientos establecidos.

4. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad.

## **FUNCIONES ESPECIFICAS POR MATERIAS ADMINISTRATIVAS**

### **PLANEACION**

1. Recibir, analizar y autorizar los planes de trabajo anuales de los docentes.
2. Levantar un censo anual de población en edad escolar.
3. Prever las necesidades anuales de recursos humanos y materiales de la escuela.
4. Destacar las necesidades de mantenimiento, remodelación, conservación, aplicación o situación que requiera la escuela a su cargo.
5. Elaborar el plan anual de trabajo con base en las necesidades identificadas y en los planes que le presentaron los docentes.
6. Presentar a la Asociación de Padres de Familia las necesidades de materiales de apoyo didáctico y las relativas a la conservación y mantenimiento de la escuela, con el fin de que participe en la solución.
7. Mantener actualizados los datos estadísticos.
8. Integrar y remitir la información que le sea requerida por la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa.

### **TÉCNICO-PEDAGÓGICO**

1. Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos teóricos para el manejo del plan y los programas.
2. Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica.
3. Autorizar las estrategias o sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado.
4. Motivar al personal docente a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.

5. Promover que en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y de los programas de estudio.
6. Orientar al personal docente para el desarrollo de instrumentos de evaluación, así como la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de libros del maestro y los de texto del alumno.
7. Identificar problemas de actualización del personal docente así como gestionar dicha actualización y en el caso de no lograrlo, canalizarlo a la supervisión.
8. Sensibilizar y motivar al personal para mejorar la calidad y el rendimiento en su trabajo.
9. Participar en actividades de mejoramiento profesional.
10. Canalizar alumnos con problemas de aprendizaje.
11. Implementar programas y proyectos de apoyo.

## **ORGANIZACIÓN ESCOLAR**

1. Constituir anualmente el Consejo Técnico Consultivo.
2. Integrar en la reunión inicial del Consejo Técnico las comisiones necesarias que apoyen el desarrollo de la tarea educativa.
3. Promover la formación de la Mesa Directiva de Asociación de Padres de Familia a inicio de ciclo.
4. Atender las iniciativas que le presente el personal para la mejor prestación del servicio educativo.
5. Asignar horarios para las actividades de educación artística y física de educación primaria y todas las asignaturas de educación secundaria.
6. Atender al grupo que eventualmente se quede sin maestro.
7. Mantener informados a los padres de familia del funcionamiento de la escuela.

## **CONTROL ESCOLAR**

1. Organizar, dirigir y vigilar que los procesos de inscripción, reinscripción, registro y acreditación sean conforme a los lineamientos establecidos.

2. Recibir verificar y distribuir entre el personal docente la documentación para control escolar.
3. Revisar que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de sus alumnos conforme al programa anual de trabajo.
4. Tener actualizado el registro de inscripción de la escuela.
5. Concentrar, analizar e integrar la información relativa a la inscripción, reinscripción y certificación, y remitirla a su dirección educativa.
6. Anotar el promedio general en los certificados de los alumnos de 6° grado y validarlos.
7. Archivar la documentación escolar de cada período lectivo

## **SUPERVISION**

1. Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudios.
2. Supervisar a los grupos y apoyar al profesor en la solución de deficiencias observadas.
3. Verificar que el personal docente lleve al corriente el registro de avance programático con el fin de evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **EXTENSION EDUCATIVA**

1. Autorizar los programas de actividades que presenten las diferentes comisiones y supervisar su desarrollo.
2. Promover la participación de la comunidad en los actos cívicos y socioculturales.
3. Coordinar el desarrollo de dichos eventos de acuerdo al calendario escolar.
4. Promover la formación de la biblioteca circulante de grupo y vigilar su funcionamiento.
5. Autorizar y tramitar ante el supervisor de zona visitas a museos, exposiciones culturales y otros lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos.

## **SERVICIOS ASISTENCIALES**

1. Difundir entre la comunidad escolar la convocatoria para el otorgamiento de becas y proporcionar las facilidades necesarias para su tramitación.

2. Promover que la asignación de raciones alimenticias se desarrolle conforme a las políticas de operación establecidas y organizar y controlar que la distribución y el consumo se realicen conforme a los procedimientos e instructivos correspondientes.

## **RECURSOS HUMANOS.**

1. Elaborar y mantener actualizada la plantilla de personal.
2. Asignar las responsabilidades al personal a su cargo conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia.
3. Difundir entre el personal el reglamento de las condiciones generales de trabajo.
4. Recibir y orientar a personal de nuevo ingreso.
5. Identificar las necesidades del personal en materia de capacitación y actualización y remitirlas al supervisor.
6. Conceder permisos económicos conforme al reglamento.
7. Llevar el libro de asistencia para el control y aplicación de sanciones.
8. Levantar actas de abandono de empleo conforme a los lineamientos establecidos.
9. Enviar a su dirección operativa y al supervisor de zona los informes de las inasistencias del personal.
10. Expedir los créditos escalafonarios y constancias de servicio al personal a su cargo.

## **RECURSOS MATERIALES**

1. Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles conforme a los procedimientos que establezca la Dirección de Recursos Materiales.
2. Informar a su Dirección operativa sobre las altas de bienes adquiridos, así como la baja de aquellos que se encuentran en desuso.
3. Recibir y distribuir la dotación de libros del maestro, de texto del alumno y el material de apoyo didáctico.
4. Solicitar a su dirección operativa la solución de las necesidades del plantel (conservación y mejoramiento).

5. Estudiar y, en su caso, aprobar las propuestas que la asociación de padres de familia presente para la conservación y mejoramiento del inmueble.
6. Promover entre la comunidad escolar el uso correcto y la preservación de la planta física y el mobiliario escolar.
7. Vigilar que los bienes del activo fijo y el material didáctico se conserve en condiciones óptimas.
8. Resguardar los bienes y el archivo de la escuela, y realizar la entrega correspondiente en caso de abandono de su función

### **RECURSOS FINANCIEROS.**

1. Ejercer y comprobar los ingresos de la escuela generados por la cooperativa y los provenientes de donaciones conforme al manual y a las disposiciones de la dirección.
2. Controlar la integración del fondo y su inversión, la devolución de aportaciones y la distribución de utilidades generadas de la cooperativa escolar conforme a las normas y lineamientos establecidos.
3. Vigilar que el manejo de las cuotas de recuperación de desayunos escolares se efectúe conforme a procedimientos.
4. Cumplir con las normas, políticas y los procedimientos que se establezcan para la aplicación de recursos económicos.

### **FUNCIONES DEL DIRECTOR DE SECUNDARIA**

1. Representar a la escuela en los actos técnico-pedagógicos, sociales, culturales y cívicos de carácter administrativo o de cualquier índole que se relacionen con la misma.
2. Atender las necesidades del servicio educativo y los problemas de la comunidad escolar.
3. Planear, organizar, ejecutar, controlar y evaluar actividades de diversa índole que propicien el mejoramiento del trabajo escolar.
4. Vigilar y verificar la aplicación del plan de estudio y el desarrollo de los programas de las diversas asignaturas conforme a los lineamientos establecidos.
5. Programar, organizar y presidir las reuniones del Consejo Técnico Escolar.

6. Verificar que el personal docente ajuste su labor a las normas de evaluación del aprendizaje del Acuerdo 200, así como de sus bases instructivas.
7. Verificar que el personal docente planee sus labores educativas para que se cumpla con los fines formativos e instructivos del Plan y los Programas vigentes.
8. Contribuir a mejorar la escuela al fortalecer el trabajo docente y la capacidad para tomar de manera colegiada, decisiones pedagógicas y organizativas adecuadas, que respondan a las necesidades de los alumnos y a las características de la comunidad.
9. Fijar estrategias acordes a las necesidades particulares de la escuela, tanto en su funcionamiento y equipamiento, como en el aprovechamiento de los alumnos.
10. Presidir el Consejo Técnico Escolar y contar con este órgano de consulta y colaboración para promover criterios de responsabilidad compartida en la tarea educativa.
11. Orientar y controlar el trabajo del personal docente y proponerle los materiales y servicios que se relacionan para el mejor desempeño de sus funciones.
12. Colaborar con los cuerpos de supervisión para que éstos desempeñen con eficacia sus funciones y llevar el libro de registro de sus visitas.
13. Promover el uso de metodologías, técnicas pedagógicas y materiales didácticos adecuados en la conducción del aprendizaje.
14. Impulsar el uso de medios electrónicos en apoyo a la Educación Secundaria.
15. Promover la participación del personal escolar en los programas de actualización, capacitación y superación profesional que realicen las autoridades correspondientes.
16. Asignar al personal las comisiones específicas que correspondan a la naturaleza de su cargo y las que sean necesarias para el funcionamiento de la escuela.
17. Integrar el Plan de Trabajo Anual de actividades de la escuela, así como el informe final del ciclo escolar.
18. Avalar las solicitudes y planes de trabajo de visitas y excursiones que le presente el personal docente y el de apoyo educativo.
19. Asignar el grado y los grupos a los docentes, tomando en cuenta: necesidades de los alumnos; características y complejidad de los programas de cada asignatura; tiempos disponibles y horarios de grupo; necesidades del servicio; necesidades del maestro.
20. Revisar los kardex, boletas de calificaciones y registros de evaluación, analizarlos y determinar las estrategias para abatir la reprobación.

21. Dar seguimiento a la operación de las actividades del Plan de Trabajo Anual.
22. Convocar a los padres de familia a reuniones de información para explicar la forma de trabajo que se adoptará en el curso.
23. Apoyar la realización de actividades extracurriculares contenidos en el Catálogo de Proyectos y Servicios de Apoyo a las Actividades de los Planteles de Educación Básica en el D.F.
24. Coordinar las actividades para abatir los índices de reprobación y deserción escolar, mejorar la eficiencia terminal y la calidad de los servicios de educación secundaria.
25. Proporcionar oportunamente la información que se le requiera y dar facilidades a las autoridades educativas para la aplicación de exámenes, tanto para fines estadísticos como de diagnóstico.
26. Promover la participación de maestros y alumnos en los programas de apoyo complementario.
27. Realizar las actividades extracurriculares como: constitución del Comité de Seguridad Escolar y difusión del programa de actividades del mismo.
28. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones normativas vigentes relativas al funcionamiento del plantel.
29. Evaluar el desarrollo del trabajo escolar encomendado a los miembros del personal y otorgar estímulos o promover las medidas pertinentes para superar deficiencias.
30. Cumplir con las normas de inscripción, reinscripción, acreditación, regularización y certificación para escuelas secundarias oficiales que dispongan para cada periodo escolar las autoridades correspondientes.
31. Realizar informes y formatos que deben rendirse cada ciclo escolar, de acuerdo a la Carpeta Única de Información del director.
32. Gestionar la reposición del personal faltante y buscar la opción más adecuada para la atención a los grupos sin maestro.
33. Cumplir con la normatividad correspondiente en el cuidado del mobiliario y equipo de la escuela.
34. Elaborar el informe del Comité de Seguridad Escolar sobre las actividades.
35. Convocar a la constitución de la Asociación de Padres de Familia y elegir su Mesa Directiva.



Iniciativa:	Para proponer alternativas de trabajo, resolver problemas y plantear soluciones.
Capacidad:	Para organizar y dirigir grupos de trabajo, en equipo, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
Actitud:	De respeto, compromiso y responsabilidad.

### **PROPÓSITO DEL PUESTO**

Asumir la responsabilidad directa e inmediata como máxima autoridad de la escuela del funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad del plantel.

## ANEXO 10

### PERFIL DEL PUESTO Y CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL MISMO

Este perfil fue delineado con base en las especificaciones del puesto contenidas en los manuales de organización del plantel, además se incluyen las características adicionales al cargo, en donde se enumeran los conocimientos, capacidades y actitudes necesarias para el desempeño eficaz del mismo:

#### PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD:	Título de profesor de educación primaria.
EXPERIENCIA:	Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo.
CRITERIO:	Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria escolarizada, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
INICIATIVA:	Para crear y proponer opciones de trabajo, planear soluciones y resolver problemas.
CAPACIDAD:	Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
ACTITUD:	De respeto, compromiso y responsabilidad.

#### CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

Dichas características o requerimientos, entendidos como un conjunto de rasgos de conocimiento, capacidad y actitud, se presentan de manera convencional, relacionadas con las materias administrativas que agrupan las funciones específicas del puesto:

1. *En relación con planeación.*- El director del plantel llevará a cabo una programación adecuada de las actividades que se realizan en el plantel, con base en los lineamientos que definen los manuales de Organización del Plantel y de Operación del Sistema Educativo en materia de planeación. Para el cumplimiento de esta función se requiere:
  - 1.1. Contar con información amplia acerca de los objetivos y metas establecidas por el sistema educativo a que pertenece el plantel.
  - 1.2. Identificar las necesidades de integración y coordinación del trabajo escolar, así como las medidas requeridas para su solución.
  - 1.3. Prever la necesidad de personal, recursos materiales e ingresos propios.
  - 1.4. Mantener actualizada la información educativa que se genere en el plantel, con la ayuda del personal docente a su cargo y proporcionarla a las autoridades competentes conforme a los programas respectivos.
  
2. *Con relación a la orientación técnico-pedagógico al personal docente.*- El director del plantel ha de apoyarlos a fin de que tanto la aplicación del plan y los programas de estudio como el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se realicen de acuerdo con lo estipulado en las normas y lineamientos que sobre el particular establezca la Secretaría. Para el cumplimiento de esta función se requiere:
  - 2.1. Conocer en forma amplia los contenidos del programa de estudios vigente, para su correcta aplicación.
  - 2.2. Poseer información suficiente acerca de los métodos didácticos sugeridos en los programas de estudios.
  - 2.3. Tener un conocimiento amplio de los elementos constitutivos del proceso del proceso enseñanza-aprendizaje.
  - 2.4. Brindar orientación al personal docente para el cumplimiento de los programas, objetivos y metas educativas correspondientes y determinar las soluciones que procedan, en caso de presentarse desviaciones.
  - 2.5. Conocer en términos generales las características psicobiológicas y del contexto social de los educandos.
  - 2.6. Establecer actividades que permitan la vinculación de la teoría con la práctica escolares, en la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje.

3. *Con relación a la organización escolar.*- El director del plantel designa las actividades y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa. Para el cumplimiento de esta función se requiere:
  - 3.1. Poseer información completa acerca de las normas y lineamientos establecidos por la SEP referentes a la organización y funcionamiento del plantel.
  - 3.2. Conocer el objetivo, estructura y funciones contenidos en el Manual de Organización de la Escuela y vigilar su operación.
  - 3.3. Manifestar una actitud de apoyo y cooperación para orientar y auxiliar directamente al personal.
  - 3.4. Conocer la distribución del tiempo de trabajo que le presentan los profesores de grupo y ajustarla al contenido de las normas y lineamientos.
  - 3.5. Procurar que el personal docente convoque periódicamente a los padres de familia para informar sobre el aprovechamiento de sus hijos.
  - 3.6. Asumir una actitud de respeto e interés hacia las propuestas de los docentes.
  - 3.7. Integrar grupos de trabajo con profesores para el desarrollo de sus actividades.
  - 3.8. Establecer rutinas y procedimientos de trabajo útiles, ágiles y expeditos.
  - 3.9. Tomar decisiones oportunas y adecuadas para lograr el óptimo funcionamiento del plantel.