



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS**



SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**El liderazgo de los directores de escuela primaria
y su repercusión en la organización escolar.
Un estudio en la zona escolar 169,
Delegación Venustiano Carranza.**

TESIS

Que para obtener el grado de
**MAESTRO EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD
EN ADMINISTRACIÓN Y
DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN.**

PRESENTA

ARGELIA RIVAS CORCHADO

Dirigida por:

DRA. ELIA OLEA DESERTI

MÉXICO, D. F. MAYO, 2011



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México. D. F. siendo las 10:30 horas del día 11 del mes de MAYO del 2010 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA ESCA para examinar la tesis titulada:

“EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES DE ESCUELA PRIMARIA Y SU REPERCUSIÓN EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR. UN ESTUDIO EN LA ZONA ESCOLAR 169, DELEGACIÓN VENUSTIANO CARRANZA”

Presentada por el alumno:

RIVAS

Apellido paterno

CORCHADO

Apellido materno

ARGELIA

Nombre(s)

Con registro:

B	0	7	1	9	5	4
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN**

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director(a) de tesis

DRA. ELIA OLEA DESERTI

DR. ISAIÁS ÁLVAREZ GARCÍA

DR. CARLOS TOPETE BARRERA

DRA. AMELIA REBECA DE LOS SANTOS QUINTANILLA



M. EN C. MANUELA BADILLO GAONA

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

DRA. MARIA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO



***INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO***

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 11 del mes de mayo del año 2011, la que suscribe RIVAS CORCHADO ARGELIA alumna del Programa de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN con número de registro B071954 manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la DRA. ELIA OLEA DESERTI y cede los derechos del trabajo titulado "El liderazgo de los directores de escuela primaria y su repercusión en la organización escolar. Un estudio en la zona escolar 169, Delegación Venustiano Carranza", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica arge_03028@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Argelia Rivas Corchado

Índice	
Listado de tablas y graficas.....	iv
Listado de siglas.....	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Introducción.....	ix
Capitulo 1.- Situación problemática.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Objetivos.....	5
1.3 Preguntas de investigación.....	5
1.4 Justificación.....	6
1.5 Zona escolar número 169.....	7
Capítulo 2.- Estrategia metodológica.....	9
2.1 Estrategia metodológica.....	10
2.2 Población y muestra.....	10
Capítulo 3.- Algunos factores que influyen en la dirección de los centros educativos a nivel primaria.....	16
3.1 Algunos factores que influyen en la dirección de los centros educativos a nivel primaria.....	17
3.2 Líder y liderazgo.....	17
3.3 Teorías sobre el liderazgo.....	21
3.3.1 Rasgos de personalidad.....	22

3.3.2 Liderazgo de acuerdo a los objetivos del grupo.....	22
3.3.3 Liderazgo situacional.....	24
3.4 Cualidades de los líderes.....	25
3.4.1 Conceptos relacionados con el liderazgo.....	28
3.5 Dirección.....	31
3.5.1 Fases esenciales del proceso directivo.....	32
3.5.2 Las habilidades y competencias directivas.....	40
3.6 El director como líder.....	42
3.6.1 El director y la comunidad educativa.....	47
3.6.2 El liderazgo como medio para la transformación de la organización escolar.....	50
3.6.3 El director frente a las relaciones humanas.....	54
3.6.4 El director como motivador en el trabajo escolar.....	55
3.6.5 El director de la escuela primaria.....	57
3.7 Funciones del director de escuela primaria. Normatividad.....	58
3.7.1 Funciones de los directivos determinadas por la SEP.....	73
3.8 El director y el trabajo docente.....	78
3.9 Cultura organizacional.....	89
3.9.1 Caracterización de la cultura organización escolar.....	91
3.9.2 Cambio/Desarrollo organizacional.....	93
3.9.3 Definición de clima organizacional.....	96
3.9.4 Características del clima organizacional.....	97
3.10 La gestión escolar dentro de la modernidad educativa.....	100
3.10.1 La escuela y la gestión. Factores que influyen en los modelos de gestión.....	105

3.11 El director como instructor.....	108
Capítulo 4.- Análisis de datos.....	112
4.1 Análisis de datos.....	113
4.2 Análisis de la información obtenida en las entrevistas de los directores de las escuelas primarias.....	136
Conclusiones.....	140
Sugerencias para estudios futuros.....	145
Referencias consultadas.....	146
Glosario.....	152
Anexos.....	156
Anexos 1. Guía de entrevista.....	157
Anexos 2. Cuestionario para docentes.....	158

Listado de tablas y figuras

Tabla 1. Cuadro de variables.....	11
Tabla 2. Muestra de profesores de la zona 169.....	13
Tabla 3. Cualidades que caracterizan a los líderes.....	19
Figura 1. Lugar de nacimiento de los profesores.....	113
Figura 2. Edad de los docentes de las seis escuelas estudiadas.....	114
Figura 3. Años de experiencia de docentes.....	115
Figura 4. Tipo de nombramiento de los docentes.....	115
Figura 5. Nivel de estudios de los docentes.....	116
Figura 6. Ultimo curso estudiado por los docentes.....	117
Figura 7. Docentes que estudian actualmente.....	118
Figura 8. Concepciones respecto al liderazgo.....	118
Figura 9. Características del líder educativo.....	119
Figura 10. El director de su escuela ejerce liderazgo.....	120
Figura 11. Ambiente que promueve el director en la escuela.....	121
Figura 12. Ambiente que prevalece en la institución.....	122
Figura 13. Control de la puntualidad de los maestros.....	122
Figura 14. El director asesora técnicamente a los docentes.....	123
Figura 15. Apoyo a los docentes ante problemas con padres de familia.....	124
Figura 16. Supervisión del trabajo docente.....	125
Figura 17. Coordinación del trabajo docente.....	126
Figura 18. Fomento de armonía entre docentes.....	126
Figura 19. Se aplican las normas rigurosamente.....	127
Figura 20. El director coordina las reuniones de trabajo.....	128

Figura 21. El director implementa estrategias para solucionar problemas.....	129
Figura 22. El director asigna responsabilidades de manera equitativa a los docentes.....	129
Figura 23. El director motiva a los docentes a esforzarse en su trabajo.....	130
Figura 24. El director acepta sugerencias y opiniones para mejorar su labor educativa.....	131
Figura 25. El director muestra actitudes de indiferencia hacia los docentes.....	131
Figura 26. El director implementa estrategias para solucionar problemas conductuales con los alumnos.....	132
Figura 27. El director promueve el uso de incentivos o recompensas a los docentes.....	133
Figura 28. El director atiende las inconformidades de los docentes.....	134
Figura 29. El director muestra actitudes de superioridad con los docentes.....	134
Figura 30. El director sugiere y promueve estrategias para elevar el rendimiento escolar.....	135
Figura 31. Posición del director frente a un problema.....	136

Relación de siglas

<i>ANMEB</i>	Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica
<i>CEPAL</i>	Comisión Especial para América Latina
<i>CT</i>	Consejo Técnico
<i>PE</i>	Proyecto Escolar
<i>PND</i>	Programa Nacional de Desarrollo
<i>PROAADEP</i>	Programa de Acciones de Apoyo para Directores de Educación Primaria
<i>SEP</i>	Secretaría de Educación Pública
<i>SNTE</i>	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación
<i>USAER</i>	Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular

Resumen

Esta tesis denominada El Liderazgo de los directores de escuela primaria y su repercusión en la organización escolar. Un estudio en la zona escolar 169, de la delegación Venustiano Carranza, es un estudio que se realizó con base en la información obtenida de directores y profesores

El objetivo central de este trabajo fue analizar la influencia del liderazgo de los directivos de la zona 169 en la cultura organizacional de la escuela, en las 6 escuelas de turno matutino (5 públicas y 1 particular).

La estrategia metodológica empleada fue mixta ya que por un lado se utilizó un cuestionario para obtener la información de los (n= 60) (interpretación cuantitativa) y, por el otro se entrevistaron a los directores de las escuelas (N= 6) (interpretación cualitativa). Respecto a los instrumentos aplicados, en el caso de los docentes se utilizó un cuestionario tipo likert, el cual fue integrado por 27 preguntas que corresponden a datos de tipo personal, funciones técnico-pedagógicas, el clima organizacional y las características del liderazgo que ejercía su director. En el caso de los directivos se elaboró una guía de entrevista de 15 preguntas que fueron aplicadas a través de entrevista a los directivos. El análisis de cuantitativo de los datos del cuestionario se llevó a cabo utilizando el programa SPSS, versión 17, que permitió calcular los porcentajes y posteriormente se analizó la información, graficando los datos más relevantes y para los datos cualitativos, se realizó una entrevista.

Se concluyó que el desempeño ejercido por los directivos en la institución, influirá en la cultura organizacional que se establezca, asimismo se detectó que es necesario priorizar aspectos técnico-pedagógicos, para elevar el rendimiento de los profesores.

Abstract

This denominated thesis the Leadership of the primary directors of an institution and its repercussion in the scholastic organization, is a study that was realised with base in the obtained data of directors and professors. The central objective of this work was to analyze the influence of the leadership of the managers of zone 169 in the organizational culture of the school, in the 6 schools of matutinal turn (5 public and 1 individual). The used methodologic strategy was mixed since on the one hand a questionnaire was used to obtain the data of (n= 60) (quantitative interpretation) and, on the other were entrevistaron to the directors of the schools (N= 6) (qualitative interpretation). With respect to the applied instruments, in the case of the educational ones a questionnaire was used type likert, which was integrated by 27 questions that correspond to data of personal type, the technical-pedagogical functions, the organizational climate and the characteristics of the leadership that exerted its director. In the case of the managers a guide of interview of 15 questions was elaborated that were applied through interview to the managers. The data analysis was carried out using the program SPSS, version the 17, that allowed to calculate the percentage and later the information was analyzed, graficando most excellent data. One concluded that the performance exerted by the managers in the institution, will influence in the organizational culture that settles down, also was detected that was necessary to reinforce some aspects, to elevate the yield of the professors.

Introducción

El término liderazgo ha sido aplicado a diversos personajes trascendentes en la historia mundial, sin embargo fue hasta el siglo XX, cuando se convirtió en un área primordial de estudio. En el ámbito de la educación el liderazgo es considerado como la herramienta principal, ya que los directores y su práctica del liderazgo motivan, facilitan y estimulan el proceso del mejoramiento de la calidad del centro escolar que tiene a su cargo.

Por lo anterior se hace necesario recalcar la importancia que tiene el liderazgo dentro de una institución educativa. *"El liderazgo es el trabajo de una persona para ayudar a un equipo a dar forma a su futuro, generar y sostener los procesos de cambio que para ello se requieren"*, es así como lo señala Clúa de la Torre, Orlando (2001). De esta forma se puede lograr la solidez de la institución que depende en mucho de las funciones que realiza cada miembro y en particular de sus directivos.

Los directores escolares, a través de su liderazgo, coadyuvan a establecer las condiciones laborales que benefician la generación de actividades y de resultados del trabajo en equipo en torno al proceso educativo. Sin embargo, el director de plantel de educación primaria se enfrenta a un sinnúmero de problemas que influyen en el ejercicio de su labor y por ende en el ambiente de trabajo. En algunos casos hay problemas en las escuelas como resultado de sus propias limitaciones al no contar con la capacitación y apoyos para adquirir los conocimientos y desarrollar habilidades básicas que le permitan actuar como un verdadero líder educativo; en otras situaciones, existe poca disposición de los profesores para colaborar

estrechamente en el logro de los objetivos establecidos. Por lo anterior, es determinante que el director a través de su liderazgo y la cultura organizacional que establezca, logre condiciones laborales y organizacionales que favorezcan el trabajo conjunto en la misma dirección, cuyos principales beneficiarios son los alumnos. De ahí que el liderazgo del director y de las autoridades en general cobren gran importancia en la transformación escolar, ya que los directores de educación primaria como agentes de cambio, pueden crear las condiciones adecuadas de trabajo que permitan a la comunidad escolar dirigirse hacia el logro de los propósitos educativos, a fortalecer el trabajo docente y la capacidad de tomar de manera colegiada decisiones pedagógicas y organizativas que respondan a las necesidades de los alumnos y a las características de la comunidad.

Dentro de las funciones que establecen los diversos manuales del director, editados por la Secretaría de Educación Pública (SEP), en el rubro de acciones pedagógicas le corresponde fungir como motivador y capacitador del personal a su cargo, supervisar las actividades docentes en el proceso enseñanza–aprendizaje y promover proyectos que faciliten el logro de los objetivos de planes y programas. Sin embargo las acciones técnico-pedagógicas pasan a nivel secundario debido al exceso de trabajo de tipo administrativo que deben de realizar, lo cual genera desconcierto en los profesores, ya que pocas veces logra hacer sugerencias o apoyar a los maestros en el trabajo pedagógico que realizan en el aula.

Ante esta situación surge el interés por realizar una investigación que permita analizar de qué manera el liderazgo del director y la cultura organizacional inciden en las instituciones escolares y así determinar la influencia que tiene en el

desempeño de los docentes se tomó la Zona 169 la cual pertenece a la Dirección operativa número 4, del nivel de primaria, integrada por 6 escuelas (cinco públicas y una privada).

La tesis se dividió en cuatro capítulos, el primero corresponde a la situación problemática, estableciendo los objetivos, preguntas de investigación, la justificación e información sobre la zona escolar 169, a la que pertenecen las escuelas investigadas en esta tesis. En el segundo se encuentra la estrategia metodológica, que comprende el supuesto del cual se partió, el instrumento usado para la recolección de datos y las características de la población y la muestra. En el tercer capítulo se incluyeron los fundamentos teóricos que se consideraron prioritarios para este trabajo. El cuarto capítulo comprende el análisis de los resultados los cuales se graficaron y por último se presentan las conclusiones del trabajo realizado, las sugerencias y recomendaciones relativas a la función técnico-pedagógica que corresponde al director de planteles de educación primaria, específicamente en la zona 169, también se incluyeron anexos y la bibliografía.

Capítulo 1

Situación problemática

1.1 Planteamiento del problema

La educación básica, específicamente la primaria es fundamental en la vida de todo ser humano, por ser la etapa de formación en la que se desarrollan las habilidades del pensamiento y las competencias básicas en los educandos con el objetivo de brindarles las herramientas necesarias para su vida cotidiana, así como las disposiciones y actitudes que normarán su vida, por lo tanto la calidad de la misma se genera en el centro escolar involucrando al director, a los docentes y a la comunidad escolar integrada por los alumnos y los padres de familia.

Usualmente cuando se pensaba en las funciones de los directores de los centros educativos a nivel básico se les adjudicaba una función administrativa y no es sino hasta finales del siglo XX cuando se realzan las funciones técnico-pedagógicas que deben realizar, entre las que destacan las correspondientes a la supervisión y perfeccionamiento de la enseñanza en las aulas. Por tal motivo en todas las instituciones educativas en la actualidad los directores, desempeñan un papel fundamental, ya que son considerados como agentes de cambio; el liderazgo que establezcan y la toma de decisiones que realicen repercutirán en el ambiente escolar que prevalezca dentro del plantel educativo. Aunque en el proceso pedagógico intervienen muchos agentes, el director es quien desempeña un papel decisivo con el liderazgo que ejerce, porque es el elemento clave para intensificarlo. Los directores juegan un papel dinámico para el beneficio constante de la escuela, buscando alcanzar las metas establecidas por lo que requieren: motivar a los docentes al logro de las metas establecidas, desarrollar estrategias para la actualización de los profesores, involucrar a los padres de familia en actividades escolares y favorecer comportamientos

adecuados por parte de los alumnos, incentivando su orientación educativa y estimulando su buena actuación.

Algunas veces existe un uso indiscriminado de los términos directivo y líder, lo que no siempre es equivalente principalmente porque no todos los directivos son capaces de liderar un equipo, y porque no todos los líderes de equipo ocupan un cargo de responsabilidad directiva. El Líder atrae a otras personas o las dirige en determinadas actividades. De hecho se puede observar que la acción del director es fundamental para estimular el trabajo docente ya que en las instituciones existe diversidad en la personalidad y en las actitudes de los profesores, lo que repercute en la relación que se establece entre el grupo de maestros, el director, los padres de familia y los estudiantes. Con base a lo expuesto ha surgido el interés por estudiar las repercusiones que la conducta del director tiene en las funciones de los docentes de la zona escolar 169 conformada por seis escuelas primarias (cinco públicas y una privada) en cuyos planteles se ha observado que en las reuniones mensuales del Consejo Técnico no se manifiesta un trabajo armónico entre el directivo y los maestros, algunas veces el trabajo no se efectúa de manera adecuada por la apatía de los maestros a realizar las actividades planteadas por el director o por el poco interés que se muestra además de que los profesores frente a grupo manifiestan que la carga administrativa es excesiva. Cuando se llega a presentar algún conflicto entre los docentes y los padres de familia los maestros han considerado que el directivo más apoya al padre de familia que a ellos mismos, provocando descontento. Otra situación que ocasiona inconformidad entre los profesores es la falta de negociación, para la toma de decisiones, entre el director y los maestros.

Algunos docentes piensan que en ocasiones las actitudes de sus directivos son inapropiadas, acusándolos de abuso de autoridad, además consideran que no cumplen con sus funciones de liderazgo de una manera adecuada. Asimismo, cuando no existe una buena relación entre los docentes el trabajo se realiza de manera aislada, de tal forma que se carece de la retroalimentación entre compañeros. Esta falta de compañerismo se refleja en la desorganización en eventos tales como festivales, kermeses y celebraciones diversas que se realizan a lo largo del año escolar.

El director es el responsable de fomentar equipos de trabajo entre los maestros, para confrontar puntos de vista y enriquecer estrategias de enseñanza. Por lo tanto no se deja de reconocer que la labor que desempeña un director es muy difícil, ya que en su función recaen los buenos o malos resultados que se obtengan y siempre se le responsabiliza como el agente principal en el centro educativo.

Actualmente en la zona 169, objeto de estudio en esta tesis, existen muchas demandas por parte de los padres de familia -de tipo operativo- referentes al desempeño de los profesores en su práctica educativa. La mayoría de las ocasiones en que se han suscitado estos problemas para las autoridades educativas superiores ha sido más fácil deslindarse de responsabilidades, diciendo que del director depende que la institución funcione con normalidad y se cumplan los propósitos de la educación y en la mayoría de los casos se ha puesto mayor atención a las exigencias de los padres de familia, que a los problemas y dificultades que enfrentan los docentes y directivos en su quehacer cotidiano.

Es evidente que los directores se enfrentan a problemas graves en su labor diaria y en la mayoría de los casos no se cuenta con la preparación suficiente para enfrentar este tipo de situaciones. Además de que a los directivos no se les brindan las herramientas

necesarias para dirigir una institución y aunque existe un Manual para Directores, la mayoría de ellos lo desconoce y sus labores de dirección se basan en la intuición y los consejos de sus colegas lo que repercute en el desempeño de las funciones que realizan. Por lo tanto después de los puntos expuestos la formulación del problema puede ser establecida a través de la siguiente pregunta:

¿El liderazgo que ejercen los directores en los centros educativos, repercute en la organización de la escuela?

1.2 Objetivo general

Analizar la influencia del liderazgo de los directivos de la zona 169 en la cultura organizacional de la escuela

Objetivos específicos

- Analizar de que manera la cultura organizacional influye en el desempeño de los docentes.
- Establecer las habilidades que implementan los directivos para resolver un problema.
- Identificar cuáles estrategias utilizan los directivos para elevar la eficiencia de los docentes en su centro educativo

1.3 Preguntas de investigación

¿Cuál es la formación de los docentes y directivos de las escuelas primarias de la zona escolar 169?

¿De qué manera influye el liderazgo del director en el trabajo colegiado?

¿El liderazgo que ejerza el director repercute en la cultura organizacional de la escuela?

¿Qué factores determinan la conducta de los directores?

1.4 Justificación

La educación es uno de los aspectos esenciales para el desarrollo de cualquier país, debido que en las escuelas es en donde se forma en gran medida instrucción de los niños, por tal motivo la sociedad exige un cambio significativo en las instituciones escolares las cuales tienen que plantearse nuevos objetivos y estrategias que permitan elevar la calidad de la educación. Todos los integrantes que participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje desempeñan una función primordial, sin embargo el director, con el liderazgo que ejerce, es el responsable del funcionamiento, organización y administración de la escuela, de ahí surgió el interés por analizarlo, además de que la implementación de una cultura organizacional idónea será determinante para mejorar el servicio que brinda, ya que se observó que en dichas instituciones existen diversos problemas que impiden el cambio, generando que la organización no logre alcanzar sus objetivos y metas, aunado a esto también se detecta la poca participación de las personas que laboran en ella, pues éstas no se comprometen e involucran, en lo más mínimo, por tanto es importante destacar la importancia que tiene la cultura organizacional, para las instituciones educativas.

La labor de los directivos no debe reducirse a realizar trámites administrativos, el director es el protagonista principal pues debe ser un líder capaz de motivar y estimular el trabajo de su personal docente, por tal motivo es necesario que tenga las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de la mejor manera posible.

El liderazgo del directivo y la cultura organizacional es un tema que ha despertado mucho interés, sin embargo no se tienen estudios sobre la zona 169 por lo que es favorable investigar sobre este aspecto en el que influyen los cambios o situaciones políticas, económicas y sociales que se presentan en su contexto. Así que el estudiar el liderazgo que ejercen los directivos y las repercusiones en la cultura organizacional de su centro de trabajo permitirá detectar las deficiencias y plantear alternativas de mejoramiento ya que alcanzar el éxito en las metas educativas depende en gran medida del ambiente en que se desarrolle el proceso educativo. Asimismo de acuerdo a la información obtenida, si fuera necesario, se propondrán acciones académicas como cursos o programas de actualización en la zona 169 que ayuden a mejorar el desempeño de los directivos.

Por otro lado algunos investigadores en el campo educativo afirman que un elemento clave en la calidad y en la mejora de la educación, a todos los niveles, es el liderazgo que ejerce el director así que esta investigación permitirá conocer los estilos de liderazgo que emplean los directores analizados y sus repercusiones en el ambiente de trabajo que prevalece al interior de las escuelas, también determinará algunas de las limitaciones que encuentran los directivos para crear un ambiente que favorezca la motivación y el compromiso de los profesores.

1.5 Zona escolar número 169

La zona escolar se encuentra ubicada dentro de las instalaciones de la primaria Profesor Victoriano González Garzón, con domicilio en calle Xico y Xalpatlahuac s/n, colonia Arenal 4 sección, esta conformada por 6 escuelas, de las cuales 5 son de ambos turnos, una es de tiempo completo y la otra es particular, las escuelas se ubican

en colonias de la primera, segunda y cuarta sección de la arenal, denominadas también territorial “Los Arenales”.

La colonia donde se encuentra situada la zona escolar es de clase media – baja, cuenta con todos los servicios de urbanización como agua potable y electricidad, a sus alrededores, están ubicados diferentes establecimientos como tiendas, vulcanizadoras, sitio de transporte publico, camiones RTP, combis y microbuses, se encuentra también el deportivo “Tibio Muñoz”, la alameda oriente y el mercado.

El índice delictivo de las colonias a donde se sitúan las primarias estudiadas es alto, de manera frecuente se suscitan riñas, robos y homicidios. Asimismo el narcomenudeo es una actividad que predomina en estas colonias y por ende el número de consumidores es elevado.

La población estudiantil que asiste a las escuelas sujeto de estudio pernocta en estas colonias, por tanto el contexto en el que se desenvuelve influye de alguna manera en la dinámica familiar de cada uno de los niños y por ende en el desenvolvimiento de los niños dentro del aula.

Capítulo 2

Estrategia metodológica

2.1 Estrategia metodológica

Esta investigación es mixta, por un lado es cuantitativa y, por el otro se usó un instrumento e interpretación cualitativa. La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Asimismo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, 2006, 5, 103).

En lo que corresponde a lo cualitativo, se realizó una entrevista a los directores de las escuelas focalizada en el trabajo que realizan los docentes y sus decisiones –como director- en función de la labor de los maestros. Para ello se elaboró una guía de los aspectos bajo estudio en donde se tocaban las mismas variables investigadas a través de los cuestionarios aplicados a los profesores (Rodríguez, Gil, y García, 1999, 171-189).

2.2 Población y muestra

La población objeto de estudio está integrada por 6 directores y 60 docentes de la zona 169, que pertenece a la dirección operativa No. 4, de la Secretaría de Educación Pública.

Del total de la población el 68% son profesoras y solo el 32% son del género masculino, sus edades oscilan entre los 20 y 40 años con un 40% y un 35 % de los docentes se encuentran entre los 41 y 50 años. Asimismo el 64% son originarios del DF, mientras que el 22% del centro del país (Hidalgo, Puebla y Tlaxcala) y el 14% restante del norte, sur y este del país.

Supuesto. *El desempeño laboral de los docentes es determinado por el liderazgo y la cual cultura organizacional que establece el director en la escuela primaria.*

Tabla 1. Variables usadas en esta investigación

Definición	Definición operacional	Indicadores	Preguntas cuestionario
<i>Desempeño laboral.</i> Se refiere a todas las actividades que realizan los profesores ante grupo (estrategias), que permiten alcanzar los objetivos del curso. Todo ello depende de sus características personales (género, edad, lugar de nacimiento, antigüedad en la SEP, base o interinato, años de experiencia frente a grupo y nivel de estudios.	Actividades que realiza el profesor en el aula y que se refieren a la diversidad y cantidad de técnicas didácticas individuales y grupales que facilitan el aprovechamiento escolar de sus alumnos.	Actividades técnico – pedagógicas que se realizan dentro del plantel escolar, con la finalidad de favorecer el desempeño de los docentes. Edades, escolaridad máxima y región de nacimiento de docentes.	6, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 18 y preguntas referentes a sus características personales.

Continuación **Tabla 1...**

Definición	Definición operacional	Indicadores	Preguntas cuestionario
<p><i>Liderazgo del director de escuela primaria.</i> Conducta ejercida por un docente, que oficialmente funge como director, a través de la cual guía, conduce y motiva el trabajo de la plantilla docente y apoya el logro de los objetivos educativos.</p>	<p>Docente (director) con la capacidad de tomar decisiones e implementar acciones relacionadas con la organización del trabajo escolar, la integración de equipos de trabajo y el establecimiento de relaciones interpersonales satisfactorias entre ellos.</p>	<p>Actividades y gestiones que el director realiza en el ámbito administrativo y técnico.- pedagógico.</p>	<p>1, 2, 3, 26 y 27</p>
<p>Cultura organizacional. Es el conjunto de hábitos, de formas de trabajo, y de formas de interacción de los miembros de una organización, desde una perspectiva cultural.</p>	<p>Es la manera en que los docentes y directivos se desenvuelven e interactúan al interior del centro escolar</p>	<p>Acciones implementadas para coadyuvar el desenvolvimiento asertivo de docentes y directivos en el plantel escolar.</p>	<p>4, 5, 12, 13, 14, 16, 17, 22 y 28</p>

Muestra

Se planeó recopilar la información de los N=80 docentes que laboran en las seis escuelas de la zona 169 a quienes les fue entregado el cuestionario, sin embargo aunque se les solicitó regresaran el instrumento en varias ocasiones, fue imposible rescatar la totalidad de ellos por lo que los datos analizados corresponden a una n=60.

Tabla 2. Muestra de profesores de la zona 169

Escuela			
Escuela	Clave económica y centro de trabajo	Total de docentes de la escuela	Cuestionarios entregados
Axayacatl		7	7
Presidente Vicente Rocafuerte	09DPR0122Z 21-1274	17	15
Coconencalli	09DPR2276P 21-1264	17	15
Machtiteopan	09DPR0851N 21-1271	15	1
Margarita De Gortari De Salinas Lozano	09DPR4522W 24-1273	7	7
Profr. Victoriano González Garzón	09DPR30821 21-1262	17	15
Total		80	60

Instrumentos usados en la recolección de información.

Con la intención de obtener los datos que permitieron analizar las funciones docentes se elaboró un cuestionario para caracterizar la práctica de los directivos de educación primaria, se usó una guía de entrevista (Anexo 1).

Cuestionarios (Anexo 2). El instrumento elaborado con el objetivo de obtener información de los maestros fue integrado por 36 preguntas las cuales están enfocadas a los siguientes aspectos:

- Características personales
- Desempeño laboral
- Características del liderazgo del director
- Cultura organizacional

De las 36 preguntas 8 son sobre características personales, 4 son preguntas abiertas orientadas a la concepción del liderazgo, también se utilizó un escalamiento tipo likert de 20 reactivos referentes a aspectos pedagógicos y administrativos y 4 son preguntas cerradas.

Guía de entrevista. También se integró una guía de entrevista la cual se aplicó a los seis directores. Dicho instrumento estuvo integrado por 14 preguntas, las cuáles se orientaron en aspectos normativos, de dictaminación de cargo, principales problemáticas y funciones que desempeñan.

Pilotaje de los instrumentos

Para el pilotaje de los cuestionarios, se hizo la aplicación a docentes de escuelas primarias públicas y compañeros de la maestría. Respecto al cuestionario para los maestros de los se les pidió que comentaran sobre los siguientes aspectos:

¿El vocabulario usado es sencillo y claro?

¿Son necesarias más preguntas? (Si respondieron que sí, se les pedía que indicaron el tipo de preguntas)

¿Cuál es su opinión sobre el instrumento que se le presentó?

De las observaciones de los participantes se hicieron algunas modificaciones a los instrumentos.

Capítulo 3

***Algunos factores
que influyen en la
dirección de los
centros educativos
a nivel primaria***

3.1 ALGUNOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DIRECCIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS A NIVEL PRIMARIA

Esta tesis enfocada al estudio de las acciones de los directivos de los centros escolares de educación primaria de la zona 169, tiene como finalidad analizar las repercusiones del liderazgo directivo en el trabajo docente; por tanto se ha considerado pertinente iniciar el marco teórico con aspectos relacionados con el líder y el liderazgo, posteriormente se habla del director como líder y sus funciones para luego abordar el clima organizacional, el trabajo docente y la gestión en las acciones directivas.

3.2 Líder y liderazgo

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

De acuerdo al diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española la palabra líder (del inglés leader) designa al jefe o dirigente de un grupo. Su función se llama liderazgo y se refiere al ejercicio de la autoridad interiorizada y aceptada por un grupo. Al retomar esta definición se puede entender como “la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana” (Chiavenato, 2001, 54), es decir, el liderazgo es la persuasión ejercida a cierto número de personas para alcanzar la meta que se ha trazado sin olvidar sus intereses individuales, esto se dará a través de la comunicación que exista entre el líder y sus subordinados. Chiavenato

califica al liderazgo como un “fenómeno que se manifiesta sólo en grupos sociales” (56), es decir, que no se debe de estudiar de forma individual sino a través de las relaciones que surgen en un determinado grupo de personas. Este tipo de influencia se puede dar por medio de la persuasión a través del convencimiento o por imposición violenta. Incluso este autor menciona dos tipos de definiciones de liderazgo: la primera que lo concibe como una cualidad personal y se centra en las características individuales con las que tiene que contar el líder. La segunda conceptualiza al liderazgo como función, que se refiere a la distribución de autoridad para facilitar la toma de decisiones en cualquier organización. “El liderazgo se define como una relación entre el líder, sus seguidores y las características de la tarea y la situación” (Elizondo, 2001, 69).

El liderazgo es una función social, los líderes dan cohesión y unidad al grupo. Sin un liderazgo definido, los miembros tienden a pelearse por el poder, por sus propios objetivos en perjuicio de los intereses de la colectividad. El líder es el depositario de las expectativas, los valores, las creencias y esperanzas del grupo, por eso es apoyado y respaldado. Así, el liderazgo es una *función social*” (Cásares, 1999, 88). El liderazgo es la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito. Para crear organizaciones vitales y viables, es menester que, el liderazgo las ayude a desarrollar una imagen de lo que puede ser y luego las movilicen para el cambio hacia esta nueva visión. Aunque hay muchas interpretaciones de liderazgo ninguna llega a ser una explicación completa y adaptada a todos los contextos y situaciones.

Antiguamente se pensaba que las habilidades de liderazgo eran innatas. Nadie se hacía líder, sino que nacía con esa condición. Históricamente, los líderes han controlado más que organizado y administrado la represión en lugar de la expresión, y han mantenido a sus seguidores en la inmovilidad en lugar de extender su evolución.

Cuando esta visión no pudo explicar el liderazgo, se reemplazó por la idea de que los grandes acontecimientos convierten a los individuos en líderes.

La visión es el eje que guía a los líderes y el poder es la forma en que se mantienen en su papel. Hay una gran diferencia entre administrar y liderar; administrar significa producir, cumplir, asumir responsabilidades y dirigir y liderar es influir, orientar en una dirección, curso, acción u opinión. La distinción es decisiva ya que los administradores hacen bien lo que hacen, mientras que los líderes hacen lo que hay que hacer.

Sverdick (1991, 352) afirma que el líder debe tener cualidades que pueden ser habilidades cognoscitivas, rasgos y características de la personalidad, relaciones con los subordinados, las cuales se describen en Tabla No. 3.

Tabla No.3 Cualidades que caracterizan a los líderes

Habilidades cognoscitivas	Rasgos y características de la personalidad	Relaciones con los subordinados
Habilidades adecuadas para solucionar problemas. Habilidad para detectar problemas e identificar oportunidades. Percepción clara de personas y situaciones. Competencia técnica/profesional.	Confianza en sí mismo. Patrón de motivos del liderato Necesidad de poder moderadamente alta. Menor necesidad de asociación con otros. Alto grado de autocontrol Sentido del humor. Entusiasmo. Asertividad	Sensibilidad y tacto. Actitud de apoyo. Expectativas altas.

Gardner (1998, 202) determina catorce cualidades que favorecen la conducta del liderazgo:

- 1.- La vitalidad física y vigor.
- 2.- Inteligencia y decisión de acción.
- 3.- Voluntad (ansia) de aceptar responsabilidades.
- 4.- Capacidad para las tareas.
- 5.- Comprender a los seguidores/ electores y sus necesidades.
- 6.- Habilidad para tratar con la gente, esto se relaciona con la inteligencia y capacidad de decidir durante la acción y con la comprensión de los seguidores.
- 7.- La necesidad de llegar.
- 8.- La capacidad de motivar
- 9.- Coraje, resolución y constancia.
- 10.- Capacidad para ganar y mantener la confianza.
- 11.- Capacidad de administrar: decidir y establecer prioridades.
- 12.- Confianza
- 13.- Ascendiente, dominante y asertivo.
- 14.- Capacidad y flexibilidad de métodos.

Por su parte, Covey (1995, 28) menciona algunas características distintivas de los líderes centrados en principios, y que a continuación se mencionan:

- Aprenden continuamente a desarrollar nuevas habilidades y nuevos intereses. Descubren que a medida que crece el campo de sus conocimientos ocurre lo contrario con su esfera exterior de ignorancia.
- Tienen vocación para servir.

- Irradian energía positiva. Son personas alegres, felices, optimistas, positivas, animosas, entusiastas, confiadas.
- Creen en los demás. No se exaltan ante las conductas negativas, las críticas ni las debilidades humanas.
- Creen en la potencialidad de los demás, no son envidiosos, se niegan a etiquetar, estereotipar, clarificar y prejuzgar a los demás.

Si todas las características citadas se buscaran a los directores escolares se podría encontrar que muy pocos de ellos las poseen. Sería recomendable que por lo menos tuvieran aquellas que le permitan conformar el tipo de escuela que se requiere y el cómo deberán orientar, apoyar y motivar a la comunidad educativa para lograrla. Lo anterior es muy importante atendiendo al hecho de que la mayoría de los docentes que conforman la planta directiva actual es personal que rebasa los 45 años y para quienes la actualización, el clima organizacional y las metas del servicio han perdido importancia. Se observa que el puesto de director no garantiza que el que lo ejerza lo realice con empeño y dedicación de tal forma que aspire a hacer mejoras que permitan lograr la participación responsable y comprometida por parte de los docentes en cuanto a desarrollar una mejor labor educativa que se refleje en la educación que reciben los alumnos.

3.3 Teorías sobre el liderazgo

Actualmente hay una gran cantidad de estudios que se han realizado sobre el liderazgo, por tal motivo, se tomarán en cuenta las ideas de Chiavenato quien clasifica la teorías del liderazgo en tres grupos: Las correspondientes a los rasgos de la personalidad; las

que hablan de los estilos de liderazgo y, finalmente, las situacionales del liderazgo (Chiavenato, 2001, 175), las que proporcionan las bases para entender las características que presentan.

3.3.1 Rasgos de personalidad

Esta teoría establece que los líderes poseen ciertas cualidades que lo diferencian de las demás personas, por ello trata de encontrar ciertas características que le sean universales para el resto de los líderes. Por tal motivo se dice que una persona es un líder cuando “posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas” (177); esta teoría parte del supuesto de que algunos individuos poseen rasgos que los pueden caracterizar como líderes potenciales y de esta forma evaluar su eficacia.

Los rasgos más comunes que deben poseer los líderes son:

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

3.3.2 Liderazgo de acuerdo a los objetivos del grupo

Tras la deficiencia que presentó la teoría de rasgos de personalidad, los investigadores se vieron en la necesidad de estudiar las conductas que presentan algunos líderes y de

observar si esto tiene que ver con su buen ejercicio. Dicha teoría muestra una forma más precisa de entender la naturaleza del liderazgo. Entre los estilos de liderazgo que él plantea se encuentran.

- Autocrático: es cuando el líder fija las reglas sin pedir la opinión del grupo, es decir, el líder se muestra dominante hacia los demás.

Este tipo de liderazgo presenta reacciones negativas por parte del grupo, tales como una fuerte tensión, frustración y principalmente agresividad, lo que trae como consecuencia que el grupo tenga poca naturalidad, iniciativa y amistad con las demás personas. Hay mucha simulación, pues el trabajo se realiza cuando el líder está presente; al ausentarse las actividades se detienen y los trabajadores muestran indisciplina y agresividad.

- Democrático: todas las actividades son debatidas y apoyadas por el grupo a través de la aprobación del líder.

El grupo establece las estrategias que seguirán para alcanzar los objetivos establecidos solicitando la opinión del líder cuando lo consideran necesario. En este estilo el líder busca ser un miembro más del grupo generando confianza hacia sus subordinados estableciendo una comunicación espontánea, franca y cordial. Todo esto genera que el trabajo se realice bien aún en ausencia del líder, mostrándose responsabilidad y compromiso en los trabajadores.

- Liberal: Hay libertad completa para que el grupo tome sus decisiones, con una participación escasa del líder.

Las actividades son designadas al azar, con gran rotación, trayendo consigo pérdida de tiempo al discutir las actividades a realizar las cuales muchas veces están orientadas a asuntos personales que a cuestiones de trabajo. Los trabajadores muestran un individualismo agresivo con poco respeto hacia el líder.

3.3.3 Liderazgo situacional

Estas teorías parten de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido aplicado en todo momento, es decir, establece que cada situación requerirá de un tipo de liderazgo que le satisfaga y así lograr su eficacia. Por ello se dice que un verdadero líder será capaz de adaptarse a cualquier grupo de personas independientemente del contexto que lo rodee. Los ingredientes de la teoría contingencial son tres: líder, grupo y situación.

Huerta establece que, según el enfoque desarrollado por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, “no existen buenos ni malos estilos para dirigir, sino que todos pueden dar buenos resultados siempre y cuando se utilice en la situación adecuada”.(Elizondo, 2001, 57).

Entre los estilos que determinan el tipo de dirección según Hersey y Blanchard, se encuentran los siguientes:

- Dirigir: se refiere a impartir determinadas órdenes, estructurar al grupo y supervisar minuciosamente el cumplimiento de sus tareas principalmente a aquéllos que demuestran poca competencia y mucho interés.

- Instruir: al igual que el estilo anterior, el líder manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero explica sus decisiones, pide sugerencias y opiniones fomentando progreso en el grupo que presenta competencia y poco interés.
- Apoyar: el líder respalda el esfuerzo de sus subordinados dependiendo del cumplimiento de sus tareas, compartiendo la responsabilidad de la toma de decisiones con aquéllos que demuestran mucha competencia y variable interés.
- Delegar: el líder confía la responsabilidad de tomar decisiones y de dar resolución a los problemas que se presentan en sus subordinados que demuestran mucho compromiso e interés.

Por lo tanto se puede decir, que con base a los estilos anteriores un buen directivo es aquél que responde a los criterios del liderazgo y por tanto es capaz de responder a las necesidades de su organización adaptándose a las distintas situaciones y delegando parte de su autoridad cuando así se requiera, promoviendo la participación y respetando las opiniones que den los miembros de la organización, ya que este hecho hará que se sientan parte de ella.

3.4 Cualidades de los líderes

En toda organización se necesita la presencia de un líder que coordine y controle las acciones de la misma, que tome decisiones que afecten de manera positiva y que aumenten la productividad de la misma. La persona que asuma el papel de líder debe contar con las cualidades necesarias para el ejercicio de su liderazgo, entre los que destacan su alta capacidad de persuasión puesto que conoce los factores de

motivación de sus seguidores. El ser líder es también la persona que posee la capacidad de controlar las actividades hacia el logro de un objetivo, desde su inicio, desarrollo y resultado.

De acuerdo con Wess (1989, 167) se puede concluir que los líderes deben tener las siguientes cualidades:

- Lealtad. El líder tiene que ser leal a su organización o equipo de trabajo, asimismo escuchar con respeto a cualquier otro miembro que manifieste algún desacuerdo y llegar a una solución positiva.
- Valor. Los líderes deben asumir una postura de valor ante cualquier problema que pueda afectar a la organización. Infundir confianza a sus subordinados y superarse constantemente ya sea en tiempos prósperos o adversos.
- Deseo personal de ser el líder. El líder debe mantener esa postura de liderazgo haciendo uso del poder en forma positiva; delegará funciones sobre aquéllos que deseen cooperar.
- Resistencia emocional. El líder debe mantener un control sobre sus emociones a fin de no afectar las relaciones personales con sus subordinados.
- Poder de decisión. El líder hará uso de su poder y autoridad para tomar decisiones en forma positiva, teniendo en cuenta las opiniones de sus colaboradores y subordinados, aceptando la responsabilidad por las consecuencias que se deriven.
- Anticipación. El líder debe prever cualquier problema que pueda afectar a la organización de manera directa o indirecta. La previsión es la base de una buena planeación.

- Oportunidad. Para ejercer un liderazgo eficiente es necesario que el líder desarrolle el sentido de la oportunidad; es decir, sepa cuando tomar o dejar de pasar esa situación.
- Espíritu de competencia. Esto implica mantenerse siempre a la vanguardia ante los sucesos internos o externos que puedan afectar a la organización que dirige, de manera positiva o negativa. Estar actualizado e informado de todos los movimientos de su organización buscando la mejora continua tanto individual como grupal.
- Seguridad en sí mismo. Los líderes que den muestras de carácter fuerte y entusiasta, transmitirán esa misma confianza hacia sus subordinados. El líder débil pierde autoridad.
- Responsabilidad. Los líderes que cumplen con sus compromisos, ganan más seguidores y sobre todo confianza por parte de sus subordinados.
- Organización y Control. El líder tiene que poseer cualidades esenciales de organización y control. Sin hacer uso excesivo de su autoridad.

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

“Los líderes comprometidos, son aquéllos que sienten la ambición del liderazgo. Aquéllos a quienes impulsa la voluntad de servir, se distinguirán no obstante por su sabiduría, sinceridad, benevolencia, autoridad y valentía. Tendrán calidad humana y sabrán entregarse en cuerpo y alma a su causa a la de aquéllos a los que sirven” (54).

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

- ✓ Capacidad para entender las diferentes fuerzas de motivación que requieren los miembros de su equipo de trabajo en diversas situaciones y sobre todo saber aplicarlas correctamente, de manera que produzcan resultados positivos.
- ✓ Capacidad para inspirar confianza y entusiasmo y trasmitirla a los demás así como para desarrollar un buen ambiente de trabajo que fortalezca las relaciones interpersonales con todos los miembros de su equipo de trabajo.

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

3.4.1 Conceptos relacionados con el liderazgo

- Poder

Como componente principal del papel del líder y el ejercicio del liderazgo está el poder. “El poder es la capacidad que tienen personas o grupos de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos” (Koontz, 1998, 29).

De acuerdo con el concepto anterior, se puede decir que el poder es el acto de ejercer una presión sobre otras personas para realizar una acción a nuestro favor o de nuestro interés. Podemos decir que el poder utilizado positivamente puede producir acciones benéficas a una organización o grupo de personas. Quien tiene en sus manos el poder de decisión o ejecución de un acto debe hacerlo de forma que los individuos se sientan comprometidos a realizar lo que se les ha solicitado. El líder, como requisito indispensable para el ejercicio de su liderazgo, debe contar con el poder en sus manos, pues el líder es quien lleva la conducción de todo su equipo de trabajo, y si los seguidores no sienten un compromiso de lealtad hacia su líder, o

perciben que su líder es débil, difícilmente se llevarán a cabo los objetivos que desea que se realicen.

De acuerdo a Koontz existen diferentes formas de obtener el poder.

- ❖ El poder de posición o poder legítimo. Este tipo de poder proviene de la asignación de un puesto. Esta posición le permite el uso del poder por un alto puesto político o social.
- ❖ El poder personal. Es aquél que otorgan los seguidores a su líder como reconocimiento a su capacidad, sus cualidades personales y su conocimiento.
- ❖ El poder coercitivo. Se manifiesta en el uso del poder mediante la fuerza física, o la imposición de castigos.
- ❖ El poder de conexión. Se realiza mediante la intervención de otra persona, institución o agrupación que tenga más poder para ejercer presión.
- ❖ El poder de recompensa. Es el uso de la retroalimentación positiva para la obtención de un bien o servicio cuando la acción no se haría por una simple petición.
- ❖ El poder legal. Es el uso del poder que está respaldado por normas o leyes.
- ❖ El poder de información. Este tipo de poder se ejerce por medio de la manipulación apoyándose en la información que se tiene, ya sea en forma negativa por medio del chantaje o de forma positiva para la adquisición de un bien o servicio.

Para Mintzberg las organizaciones no siempre adoptan las estructuras más adecuadas acordes a sus condiciones impersonales. (Mintzberg en Cerecedo, 2004, 116).

Se encuentran tres hipótesis que describen una serie de hallazgos relacionados con el poder:

- Cuanto mayor es el control externo de la organización, más centralizada y formalizada resulta su estructura.
- Las necesidades de poder de los miembros suelen generar estructuras excesivamente centralizadas.
- La moda impone la estructura del momento y cultura, a pesar de que ésta sea en ciertas ocasiones inadecuada. (117).

Entonces se deduce que el poder puede manifestarse de diferentes maneras de acuerdo con el entorno organizacional en el que se encuentre el director o el líder que hará uso de ese poder.

La estructura informal del poder se integra de factores reales o instituciones informales. Los factores reales de poder son organizaciones que pueden ser transitorias o permanentes y que tienen como propósito primordial influir en el proceso de toma de decisiones políticas fundamentales, sin ser parte de la estructura formal del poder.

- La autoridad

“La autoridad, para los clásicos, es conceptualizada como un poder formal, o sea, una propiedad de una persona o institución, significando principalmente el derecho de dar órdenes. Fayol decía que la autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de exigir obediencia, conceptualizándola, al mismo tiempo como poder formal y legitimado” (Chiavenato, 2001, 210).

Se puede afirmar entonces que la autoridad es un tipo de poder que se deriva de un puesto en una organización y quien hace uso de esta autoridad también tiene la capacidad de tomar decisiones que afecten a otros miembros de dicha organización.

Los tipos de autoridad según Weber son los siguientes (308):

Autoridad tradicional. Este tipo de autoridad se deriva de la costumbre de recibir órdenes, ya sea de forma patriarcal. También puede ser transmitida de generación en generación es decir por herencia. El ejercicio de esta autoridad suele ser conservador e inflexible.

Autoridad carismática. Este tipo de autoridad se deriva de la influencia de la personalidad del líder sobre sus subordinados y seguidores. A través de su carisma el líder transmite confianza para seguirle y obedecer sus órdenes.

Autoridad legal, racional o burocrática. Este tipo de autoridad se establece mediante la elección del gobernante, que hace uso de su autoridad a través de las leyes. Este tipo de autoridad se desarrolla en la burocracia.

De acuerdo a los puntos antes señalados hay diferentes tipos de autoridad, pero en todas se encuentra el uso del poder para conseguir los fines que se desean. La autoridad debe ser ejercida sin cometer abusos en las personas en las que se ejerce esta autoridad.

El líder o directivo de una organización o institución debe hacer uso de una autoridad con un sano equilibrio, porque el líder puede caer en el autoritarismo en la dirección de su personal.

3.5 Dirección

En el plantel escolar el director es el encargado de dirigir, orientar y organizar el trabajo diario del plantel, haciendo uso de los recursos humanos y materiales.

Gulick define a la dirección como: “la tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales, y más aún, la de funcionar como

líder en la empresa”. Tomando en cuenta este concepto en la dirección de una organización escolar, el director no puede ser sustituido por los adelantos tecnológicos. Su acción laboral es valiosa por su trabajo en forma personal, y administrativo, el entusiasmo con el que se desarrolle su labor y el ánimo y el estímulo que ejerza sobre el personal docente (92).

“Dirección es la función operativa de guiar y vigilar a los subordinados” (Reyes, 1994, 305, 307) Los principios que caracterizan la dirección son los siguientes:

- o Coordinación de intereses
- o Impersonalidad de mando
- o Vía jerárquica
- o Motivación
- o Liderazgo
- o Integridad en la comunicación
- o Resolución de conflicto
- o Aprovechamiento del conflicto

A fin de darle un concepto más dinámico a la dirección escolar deberá existir una mayor integración de los individuos que ejercen sus funciones en la organización escolar. Toda organización precisa de una dirección que se proponga alcanzar metas afines a todos sus miembros, independientemente de su tamaño o índole funcional.

3.5.1 Fases Esenciales del Proceso Directivo

En la labor diaria de la acción directiva se confrontan diferentes tipos de problemas. La escuela primaria requiere un conjunto de acciones que conjuguen estos elementos

primordiales para un buen desarrollo escolar. Estas acciones se manifiestan en la planeación, organización, coordinación y supervisión.

Para W.H. Newman (Ciscar, 1988, 195) el trabajo directivo tiene cinco etapas fundamentales:

1. Planificar.
2. Organizar.
3. Coordinar.
4. Dirigir.
5. Controlar.

Se puede decir que el proceso directivo se basa en las cinco etapas del proceso administrativo. Cada una de estas etapas debe realizarse amplia y cuidadosamente; esto exige un gran interés por parte del director, su planta docente y su equipo administrativo. Las etapas del proceso directivo en su aplicación real no se presentan por separado, existe una constante interrelación entre ellas.

- La planificación

La planificación es indispensable dentro de la organización de la escuela porque a través de ella se realiza la estructuración anual del trabajo. En la planeación se fundamentan los objetivos, se establecen políticas, se fijan procedimientos, se formula el presupuesto, se precisan las responsabilidades y las obligaciones.

“Planificar equivale a prepararse adecuadamente para actuar en un determinado sentido. También la planificación es un proceso para determinar con precisión de qué

forma pueden conseguirse unos objetivos concretos, estableciendo para ello los medios necesarios que conduzcan a su consecución. Por lo tanto cuando planificamos además de racionalizar la propia actividad, estamos facilitando la toma de decisiones” (García, 1988, 68).

Tal como se menciona en el párrafo anterior, es adelantarse al futuro para tener conocimiento de qué es lo que se espera alcanzar y cuáles son los factores negativos o positivos que pueden influir en el desarrollo del ciclo escolar.

Las fases de una adecuada planificación son: Detección y análisis de necesidades, tener clara y precisa definición de metas y objetivos, hacer una previsión de recursos y medios, ubicarlos en tiempo, atribuir las responsabilidades, establecer el método de trabajo y llevar a cabo una coordinación, además de ajustes, revisiones y evaluación. (70).

a) Detección de análisis y necesidades. Como primer paso, es partir de las necesidades descubiertas, es decir identificar el problema, ver el estado actual del plantel escolar con una visión crítica y analítica. Seleccionar las necesidades que sean prioritarias y abordarlas en forma jerárquica, de manera simultánea.

b) Clara y precisa definición de metas y objetivos. Objetivo es aquello que se persigue, lo que se desea lograr al final de una serie de acciones. Es necesario el establecimiento de objetivos que reflejen un progreso para la institución.

“Los objetivos de la escuela primaria deben fundamentarse en la filosofía de la educación mexicana, en los principios de la teoría pedagógica y en la política educativa que son las piedras angulares, las bases donde descansa el sistema educativo

mexicano” (Reyes, 1994, 27). Por tanto, hay que establecer objetivos con un sentido realista indicando qué se aspira conseguir, basándose en los intereses generales y particulares o específicos de la institución educativa.

c) Previsión de recursos y medios. Los medios son actividades o recursos que se utilizan para lograr un fin. Los recursos son factores materiales y financieros y los elementos humanos de los que se puede disponer en un momento determinado, así que es establecer con cuántos recursos materiales, financieros y elementos humanos cuenta la institución a fin de lograr los objetivos y metas previamente establecidos.

d) Temporalización. Como elemento indispensable de una buena planificación, es el establecimiento de tiempos, es decir una calendarización de las actividades del centro educativo en el que se consideran a los elementos humanos del plantel. Asimismo se toma en cuenta en este rubro lo correspondiente a la revisión de los programas y los planes a largo y a corto plazos.

e) Atribución de responsabilidades. Es una fase esencial, ya que de la responsabilidad y la eficiencia de las personas en la cuales se delegue la autoridad dependerá el éxito de la institución. La selección del personal idóneo deberá hacerse de forma objetiva, tomando en cuenta su grado de preparación, capacidad y disponibilidad de colaboración.

f) Método de trabajo. Permite establecer la secuencia de actividades a realizar, evitando retrasos o posibles errores. También mantiene informados de las actividades de los elementos humanos de la institución y de la interrelación de su trabajo.

g) Coordinación, ajustes y revisiones de la evaluación. En el desarrollo del trabajo directivo, debe establecerse una continua revisión del trabajo del personal para detectar posibles errores y dar oportunidad a la corrección de los mismos.

- La organización

La organización de la escuela primaria se encuentra ya establecida en su mayor parte. La función del director es adaptar la estructura ya establecida a las necesidades de los planes realizados y hacer las modificaciones necesarias.

“Por ser el elemento final de la mecánica administrativa recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado al respecto a como debe ser una institución” (Claude, 1992, 165).

De acuerdo al concepto anterior se puede mencionar que el hombre al realizar sus actividades cotidianas, por sencillas que sean, amerita un grado de organización. A través de la organización se llegará al éxito o al fracaso; por medio de ella se ordenan y estructuran funciones, jerarquías y actividades tomando en cuenta el factor tiempo; establece cómo y quién va hacer cada cosa. La organización se convierte en un punto de enlace entre lo que es y lo que debe ser. Por tanto, para que la escuela funcione correctamente es necesaria la acción del director, conjuntamente con la de su personal, en la organización del trabajo, con lineamientos apegados a la realidad, orden y optimismo.

En el desarrollo de la etapa de la organización se requiere hacer la división de funciones, determinar los puestos, hacer un análisis de puestos, establecer la autoridad

y formular el organigrama, así como, informar sobre la estructura organizacional y asignar actividades.

- Coordinar

“En la dirección la coordinación significa la sincronización y unificación de las acciones de un grupo de personas. Hay trabajo coordinado cuando las actividades de los empleados son armoniosas, ensambladas e integradas hacia un objetivo en común.”(Ciscar, 1988, 206)

En un centro educativo debe existir una continua participación entre autoridades, profesores y alumnos a fin de coordinar su trabajo y sacar el mayor provecho del mismo. También el director del plantel debe coordinar las actividades del plantel escolar en forma sincronizada y armoniosa a fin de obtener los resultados deseados.

Principios de una coordinación exitosa: (208).

- 1) A cada persona asignarle una responsabilidad.
- 2) Establecer canales adecuados de comunicación.
- 3) Llevar a cabo reuniones informales.
- 4) Hacer ajustes cuando se tengan programas simultáneos.

Para facilitar la coordinación es importante saber qué persona es responsable de cada actividad y en qué momento, evitando la duplicidad de funciones. La existencia de adecuados canales de comunicación facilita la acción de coordinar; la comunicación puede ser por escrito, pero siempre clara y precisa.

El establecimiento de reuniones informales, permite escuchar ideas, sugerencia y opiniones sobre el desarrollo del centro escolar en un ambiente flexible y cordial.

El ajuste de programas simultáneos permite que distintas actividades puedan coordinarse al mismo tiempo evitando pérdida de tiempo como por ejemplo cuando se tienen el periodo de exámenes y las reinscripciones. La falta de coordinación origina la pérdida de tiempo esfuerzo y dinero.

- Dirigir

“La misión de la dirección consiste en obtener los máximos resultados posibles con los elementos que componen la institución.” (Reyes, 1994, 306). Todo ello se logra al poner en juego el liderazgo, establecer una buena comunicación y un clima organizacional apropiado a las metas escolares que aunque se tocan en otros puntos, se ha considerado importante expresar en este rubro.

Sólo se considera relevante mencionar que la etapa central del proceso directivo es realizada por la autoridad máxima de la escuela que es el director y en la que se procura que todo lo planeado se desarrolle de manera eficaz y eficiente, así como también que sea capaz de guiar, motivar y orientar a su personal docente con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos.

El director en las instituciones escolares es el responsable de que se lleve a cabo todo el proceso de la planificación estratégica del proyecto escolar así como de dirigir el trabajo técnico pedagógico de los docentes, por lo que requiere de la administración de todos los recursos con los que se cuentan en el plantel escolar, por tal motivo su visión es fundamental para regir adecuadamente el trabajo.

- El control

Al formular los planes de la organización el director se encuentra con el problema de cómo controlar adecuadamente el gran número de funciones y actividades que se llevan a cabo en el plantel de educación primaria.

“El control es la función administrativa que consiste en la medición de los resultados obtenidos y su comparación con los esperados para determinar hasta qué grado se están realizando los planes formulados” (306)

A través de medidas adecuadas de control se deben descubrir y corregir acciones erróneas en el desarrollo de los planes previamente establecidos. Una parte muy importante del control es revisar que las actividades de los elementos humanos del plantel, están contribuyendo al logro de metas y objetivos que se desean alcanzar.

La importancia del control radica en que facilita la integración y la coordinación del personal, personaliza y protege el trabajo de cada individuo, es decir que nadie tiene que responder por aciertos o fallas de otros sino de las que tenga él mismo, facilita la retroalimentación y permite una mejora continua, satisface la necesidad del personal de ver reconocido su trabajo y motivado por sus esfuerzos, un adecuado control también facilita que las recompensa y sanciones sean más justas.

El control es un factor que está directamente relacionado con la previsión y la planeación por el contraste de los resultados obtenidos y los objetivos preestablecidos. A consecuencia del control es que puede determinarse la eficacia de un plan de trabajo y el desempeño de la planta docente.

El control puede alentar una actuación más profesional por medio de una constante motivación. Propicia la armonía en las relaciones laborales ya que se establece como un medio para detectar errores y corregirlos, no como un medio para minimizar o ridiculizar el trabajo de alguien.

3.5.2 Las habilidades y las competencias directivas

Las habilidades directivas son conductuales. No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas; consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y conducen a ciertos resultados.

Las habilidades directivas son controlables. El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo ya que pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos. A diferencia de las prácticas organizacionales como contratar selectivamente (influye normatividad y políticas) o en actividades cognitivas no se controlan voluntariamente los mecanismos de la percepción.

Las habilidades directivas se pueden desarrollar. El desempeño puede mejorar a través de la práctica y retroalimentación, están interrelacionadas y sobrepuestas. Las habilidades no son conductas simplistas o repetitivas; son un conjunto integrado de respuestas complejas. Las habilidades son contradictorias o paradójicas, no están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y el espíritu emprendedor.

Los directivos eficaces, en particular deben depender de combinaciones de las habilidades para lograr los resultados deseados, existen algunas competencias que están movilizadas por las funciones de los directivos escolares:

- Competencias Cognitivas (Los saberes). Dominio de una cultura amplia, de lo socio-político, de lo cultural-educativo, de lo curricular-pedagógico, de lo organizacional, de lo jurídico y lo administrativo, de lo comercial, económico y financiero.
- Competencias Prácticas (Saber- hacer). Métodos de animación y comunicación, de diagnóstico, de análisis prospectivo, de gestión, de regulación y evaluación, de resolución de problemas.
- Competencias Personales (Saber ser y estar). Proactivo, emprendedor, sensible a los cambios, capacidad de construir, de anticipar, de convocatoria, flexibilidad, saber escuchar, ser persistente y dedicado, desarrollo de paciencia y la voluntad, seguridad en sí mismo, descontento creativo, razonamiento lógico y analógico, capacidad de organización para *pensar de pie*, llevar la lucidez auestas, creatividad y rigurosidad, saber mirar para ver y actuar, poder delegar, capacidad de crítica y de sostén, dominar el arte de la argumentación y flexibilidad conceptual.

Tal vez la justificación es que, el directivo en la actualidad, en primera ha sido docente frente a grupo y su ascenso a la dirección de un plantel fue por designación o con base en los puntos escalafonarios mismos que fueron acumulando de acuerdo a la antigüedad, grados académicos y nunca por el perfil de desempeño del cargo directivo, (no hay formación en ese aspecto) y su función se ha orientado regularmente al ámbito administrativo, por lo que es necesario que los directivos recuperen:

- Lo que saben hacer,
- lo que son para sí mismos y para los demás y,
- la forma en que trabajan.

Para asumir compromisos en el sentido de conocer que la práctica directiva reclama la necesidad de que los centros educativos sean organizados por líderes académicos, comprometidos y con la intención de transformar sus procesos y resultados.

3.6 El Director como líder

“La historia del liderazgo se identifica con la propia historia del hombre. La condición de líder no es producto de una civilización o una época, ni siquiera de varias en exclusiva. Es un fenómeno que se manifiesta en algunos individuos como consecuencia de una serie de circunstancias, tanto psicológicas como sociológicas, que se entremezclan en la ausencia de cualquier norma en concreto. Ha existido desde la tribu y no se prevén hoy por los avances científicos o tecnológicos que los excluyan” (Ciscar, 1988, 112)

En el contexto de todas las organizaciones sociales debe existir un líder, que es la persona que dirige a través de medios persuasivos con la aceptación voluntaria de sus seguidores, esto como consecuencia de sus méritos profesionales o personales. Es la persona que dirige, organiza y regula los esfuerzos de su personal. La función de dirigir en este caso se le denomina liderazgo y surge de las necesidades de un grupo social que necesita ser dirigido y encauzado hacia el logro de fines y objetivos. El líder es el resultante de una relación funcional entre un individuo y un grupo.

El líder de la escuela primaria debe ser un líder natural por la importancia y funciones de su puesto, su comportamiento debe ser abierto a la crítica y a su vez identificado con su grupo el cual es oficialmente desarrollado por el director del centro escolar.

“El director es la máxima autoridad de la escuela que asumirá la responsabilidad directa e inmediata del funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad del plantel” (SEP, 1998, 56).

El director de la escuela para cumplir con eficiencia la función educativa que le ha sido designada necesita poseer determinadas cualidades morales y profesionales. Entre las cuales se pueden mencionar su disposición a recibir sugerencias acerca de cómo resolver problemas, detectar deficiencias en el desarrollo del trabajo del personal a su cargo y corregirlas oportunamente, sobresaliendo por su importancia el contar con un sentido de responsabilidad para el mejor desarrollo de su labor educativa. Es conveniente destacar que su función directiva tiene que desarrollarse a lo largo del periodo escolar y no solamente cuando inicie el ciclo por lo que es necesario vigilar que sus órdenes se cumplan disminuyendo errores o deficiencias profesionales.

Otra de las cualidades importantes que debe distinguir al director es su sentido del orden, el director debe promover el orden tanto en el ámbito académico como el administrativo, empezando por él mismo y exigiéndolo dentro del plantel escolar. Para ello requerirá darle a cada una de sus actividades el tiempo necesario, evitando con ello la desorganización del plantel. También es importante que el director cuide su presencia (imagen) y su arreglo personal, que debe ser acorde con su jerarquía, sirviendo de ejemplo para el personal que dirige y el alumnado que educa.

Otra cualidad es la honradez que ha de caracterizarse en todas las actividades del director, sobre todo al administrar los recursos del plantel.

En general la actuación del director debe ser en forma sencilla y amable, dirigirse a su personal con un lenguaje adecuado, expresándose con claridad y empleando un tono que resulte amable y cordial cuando se trate de corregir alguna deficiencia en el trabajo técnico-pedagógico y administrativo del personal a su cargo.

Según C. Ciscar se puede enfocar al estudio del líder desde tres ópticas:

- ▶ Liderazgo Legal

“Se trata del liderazgo entendido como el atributo de una posición determinada en una organización formal. Es una posición que se da legalmente y que confiere poder de derecho” (Ciscar, 1988, 113)

El ser director de escuela primaria le confiere una posición de líder de manera legítima, sin embargo esta posición no siempre va acompañada de las cualidades necesarias para que sea reconocido como líder y conductor, por parte de su personal.

Si el director no se conduce de manera correcta hacia su personal, este liderazgo legítimo puede ser tolerado pero no aceptado. Provocan un ambiente laboral disfuncional. Es decir, el ocupar una posición directiva no convierte automáticamente en líder, a quien la ocupa.

Al ejercer un liderazgo legal, el director debe garantizar que todos los elementos que integren el plantel escolar cumplan con sus responsabilidades y sus funciones en coordinación con los demás. Como autoridad le corresponde dar soluciones justas y oportunas a los problemas o conflictos que puedan presentarse al mismo tiempo que sirve como puente de comunicación entre la comunidad escolar y las autoridades educativas.

▶ Liderazgo Personal

Históricamente el estudio más explotado en este campo es el de la personalidad líder, pero tienen muchas limitaciones los resultados de estos estudios, han demostrado que no parecen existir rasgos y pautas de comportamiento propios y exclusivos de los líderes, no hay un patrón común de características personales que se repitan siempre en los casos de los conductores de hombres, es decir que no se les dan unas

características necesarias y únicas en el liderazgo, lo que no excluye que algunas de éstas suelen estar presentes en las personas que poseen dicha condición.

El autor Harris establece una lista parcial de atributos útiles aunque no necesariamente los tienen que tener todos los líderes:

- Disposición para asumir la responsabilidad.
- Capacidad para ser proactivo y descubrir las necesidades del ambiente propio.
- Capacidad para ser objetivo y conciliar los problemas de manera racional e impersonal e imparcialmente.
- Capacidad para establecer las prioridades adecuadas.
- Capacidad para comunicar, transmitir y recibir información. (114).

Entre los atributos que deben caracterizar a un líder se encuentran: contar con salud, buena condición física, energía y vitalidad, para realizar trabajos arduos y constantes que exigen las actividades diarias de la escuela. Asimismo debe tener la capacidad de observación para percibir los factores positivos y negativos en la realización de las actividades del plantel escolar, poseer capacidad de reflexión para planear y elaborar juicios críticos, imaginación e iniciativa para crear nuevas actividades.

También se puede mencionar que de la manera en que asuma sus funciones con responsabilidad dependerá el éxito o fracaso de una institución. Así como su capacidad de percepción y valoración de los posibles éxitos o fracasos de una tarea emprendida enaltecerán su condición de líder en la institución.

Por otra parte otra condición importante para el ejercicio de un buen liderazgo es el lograr una comunicación eficiente adecuada y oportuna que establezca vínculos de

cooperación y participación de todos los elementos del plantel. Es indispensable que el director haga del conocimiento de toda la comunidad escolar los cambios que se realicen dentro del plantel y que lo afectan directa o indirectamente, ya sea de forma positiva o negativa. La vía de comunicación que establezca debe ser clara y concisa a fin de que los propósitos de la información transmitida sean cumplidos.

► Liderazgo Funcional

“Una tercera forma de enfocar el estudio del líder es centrando la atención en el grupo donde se da a conocer la capacidad del liderazgo; incluye variables tales como prestigio social, lazos afectivos que establece el propio líder y sus seguidores. El liderazgo bajo esta óptica es considerado como un hecho interpersonal, aparece solo ante el grupo -a veces sorpresivamente en personas que antes de esta circunstancia grupal no demostraron cualidades de conductores- no es pues un simple estilo personal o conjunto de motivos y habilidades. Es un liderazgo funcional porque los actos que se cumplen en esta función satisfacen las necesidades o expectativas del grupo” (115).

El líder que adopta este tipo de liderazgo procura mantener un trabajo dinámico en el grupo, busca lazos de unión interpersonales que satisfagan las necesidades de todos creando un clima de aceptación de parte de los miembros respecto a sus disposiciones y el apoyo a todas sus decisiones.

Al basarse en los conceptos antes planteados se puede decir que entre las funciones más importantes que debe realizar el director del plantel escolar de educación primaria se encuentran las siguientes:

- Determinación de las metas apoyándose en las condiciones que existan en el plantel.
- Identificación de las aptitudes y las capacidades de su personal docente.
- Establecimiento de mecanismos de colaboración alentando la participación de la totalidad de los elementos del plantel.
- Análisis, interpretación y solución de las situaciones que afecten el desarrollo del trabajo escolar.
- Corrección de manera cordial de las fallas personales o profesionales de su personal docente y su planta administrativa.
- Desarrollo de una comunicación flexible y cordial entre todos los miembros.
- Fomento, en toda la comunidad educativa, del sentido de responsabilidad poniendo el ejemplo.

Para un buen desarrollo del proceso educativo en el plantel escolar se requiere del ejercicio de un liderazgo que coordine con armonía y estabilidad, estimulando la participación espontánea y la cooperación de todos sus miembros.

Es responsabilidad del director, como líder del plantel, motivar a los docentes a mejorar su acervo cultural y capacitación permanente, creando un clima laboral propicio para desarrollar todas sus capacidades personales e intelectuales.

3.6.1 El Director y la comunidad educativa

En otro orden de ideas se hace preciso resaltar el hecho de que la Secretaría de Educación Pública se ha pronunciado a favor de que exista una mayor aportación de

los padres de familia, alumnos y la sociedad en general en el desarrollo de la vida escolar; lo que puede apreciarse claramente con la creación de los Consejos Escolares de Participación Social (Cruz, 1998, 67) planteando la premisa de que la educación es un compromiso que concierne a todos.

Es el plantel escolar donde la comunidad educativa impulsa, confluye y participa convenientemente, crea y recrea las relaciones entre alumnos, maestros, asistentes de servicios, autoridades escolares y demás miembros de la colectividad. En este ambiente el director debe recuperar el papel de líder para uniformar, mejorar y sancionar la observancia de las metas educativas.

Así que por medio de la entidad formal denominada plantel escolar (SEP, 1986, 9), se da la realización del proceso educativo de manera proyectada y metódica, con la finalidad de desarrollar con un carácter armónico todas las facultades del individuo hasta formarlo como ciudadano comprometido con la sociedad en la que se desenvuelve.

Por lo anterior, se requiere del ejercicio de un liderazgo que sea apto para alcanzar concordia, acoplamiento y permanencia en las relaciones y las acciones de los integrantes que conforman la comunidad escolar y por ende el correcto desarrollo del proceso educativo en el plantel. De ahí que el director tiene la posibilidad de ejercer un liderazgo intencional que presume en su desempeño la participación concebida, abierta y entusiasta que tenderá a favorecer el interés y colaboración del equipo de trabajo a su cargo.

Cabe aclarar que este liderazgo no siempre se desarrolla bajo estas premisas, ya que el director puede asumir diversas posturas frente a su quehacer en la institución a su

cargo. Habrá que anotar que existen diferentes tipos de liderazgo, tales como el autocrático o dictatorial que se caracteriza porque impone su criterio a través de disposiciones que no permiten discusión, lo que origina la inconformidad o la pasividad de sus subalternos y, lógicamente, el menoscabo de la calidad en el trabajo de la institución educativa. Puede también asumir una actitud de liderazgo pusilánime que consiste en apoderar todas sus responsabilidades en los demás miembros del equipo de trabajo, sin dar indicaciones específicas ni tomar medidas, lo cual provoca un ambiente de desconcierto que se hace ostensible en entorpecimientos y desorden cuando los elementos proceden a la actuación del encargado o comisionado. También el director del plantel podrá apropiarse de un liderazgo democrático en el que pretenda agrupar toda su atención en las cualidades e intereses de su personal, sin perder de vista los propósitos trazados, a fin de lograr la anuencia y contribución activa del personal lo que provoca, o cuando menos tiende a inducir, una mayor fuerza y actividad en el progreso del compromiso.

Es muy importante que en su afán por realizar un adecuado liderazgo, el director considere aspectos que habrán de resultar de suma importancia en la dinámica cotidiana de la institución bajo su responsabilidad como:

- ❖ La constitución de una comunicación abierta y cordial con todos los miembros.
- ❖ La motivación para la participación de la comunidad educativa en el desarrollo de las actividades.
- ❖ La instrumentación de mecanismos de participación.

- ❖ El análisis e interpretación de aquellas situaciones que afectan el desarrollo del trabajo escolar.
- ❖ Asumir una posición conciliadora ante las oposiciones internas y las presiones circunstanciales.
- ❖ La búsqueda de las alternativas para corregir las actividades o prácticas erróneas del grupo de trabajo.
- ❖ La identificación de las características de los elementos que conforman la comunidad educativa.
- ❖ El fomento del sentido de responsabilidad entre los integrantes de la comunidad educativa.
- ❖ La promoción de una coordinación constante entre los miembros sin invadir el ámbito de trabajo que cada elemento tiene asignado.
- ❖ El establecimiento de metas para el cumplimiento de los objetivos educativos.
- ❖ La inducción por el interés y el entusiasmo, hacia el trabajo escolar.

3.6.2 El liderazgo como medio para la transformación de la organización escolar

Para este trabajo y tomando como base lo propuesto por Chiavenato, el liderazgo es entendido como la influencia que se ejerce en una situación y que va dirigida a través de la comunicación al cumplimiento de uno o varios objetivos. En este sentido se han realizado varios estudios sobre el liderazgo señalando su importancia en el logro del

éxito para lo cual López Rupérez menciona la necesidad de personas comprometidas que transformen la organización de su centro escolar.

El director es un líder con experiencia y convicciones personales que comparte lo realizado, los logros, avances y retrocesos y que a su vez asume junto con su personal los compromisos y responsabilidades que les permitan concretizar con calidad su trabajo en la escuela y para la comunidad de la cual, de manera directa, son ejes de su desarrollo. "El líder en vez de ser un juez que inspecciona y evalúa a las personas, es un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos" (Schmelkes, 1995, 67).

Todo esto lleva a pensar en el director de los centros escolares como un gestor que incluye en su trabajo " valores, principios planes y procedimientos" (Ruperez, 1997, 14), es decir se convierte en la piedra angular dentro de su escuela, es quien orienta, promueve, motiva y valora, es en sí el líder efectivo que logra la cooperación de todos, que se preocupa por su escuela y, muy especialmente, por las personas que están a su cargo; maestros y alumnos.

El nuevo gestor necesita conceptualizar la calidad de la educación como el hacer las cosas bien y con alegría. Según López Rupérez " el liderazgo efectivo actúa sobre la visión, el sistema de recompensas, el reparto de autoridad y las redes externas de influencia y de formación para aunar la voluntad de su personal y estimular sus iniciativas" (107).

Su papel como líder lo lleva a motivar y a facilitar el trabajo en su centro escolar dentro de dos ámbitos: en uno como líder político para organizar y dirigir al personal y en el otro como líder educativo para transformar sus prácticas, situación que redundará en el

mejor desempeño profesional, entendiendo esto como " el conjunto de acciones que cotidianamente realiza el docente en la interacción con los alumnos durante el proceso educativo, con el fin de obtener resultados significativos en términos de productos y de aprendizajes y cambios de conducta" (SEP, 1993, 57).

Este actuar del docente, denominado desempeño profesional incluye desde el pasar lista, revisar tareas, dialogar con los padres, participar en eventos cívicos, planear las clases, entre otras actividades. El director monitorea estas actividades para guiar el trabajo y, junto con sus docentes, revisan los cambios en los procesos mismos que están sujetos tanto a las diferentes capacidades de los maestros y que son representativos de sus saberes, hábitos, ideologías y experiencias, como a las capacidades e intereses de sus alumnos.

En su papel como líder político, es decir el de motivador para que su personal trabaje, según Schmelkes se requiere el desarrollo de un plan y de entusiasmar a los maestros para que apoyen en todo momento y que los trabajos sean realizados de la mejor manera posible. Para ello el líder cuenta con el poder que le ha asignado la SEP al dictaminarlo con el nombramiento de *Director*, un poder que no está sustentado en un saber profesional pero que lo faculta para tomar decisiones y, por qué no decirlo, de dirigir la escuela a su libre albedrío, mismo que si es bien canalizado puede llevar a convertir a la misma en un verdadero centro educativo. Sin embargo ese poder muchas veces se ve limitado por la falta de autoridad que ejerce la persona sobre sus subordinados pues la autoridad se gana, es legitimada por el grupo donde se ostenta el poder.

La autoridad dentro de uno de los principios de la administración de Fayol es:

"El derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. Se distingue en un jefe la autoridad estatutaria que depende de la función y la autoridad personal hecha de inteligencia; de saber, de experiencia, de valor moral, de dotes de mando, de servicios prestados principalmente. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es complemento indispensable de la autoridad estatutaria" (Fernández, 1991, 151).

Las prácticas de la gestión pueden propiciar el surgimiento de la autoridad mediante la demostración de conocimiento de lo que se tiene, pretende y pueden dar a los demás; en sí se requiere de un verdadero liderazgo pedagógico para lograr ser autoridad en el centro escolar. Sin embargo esa autoridad se ha visto minimizada a la simple tarea de organizar festejos, eventos sociales y a mantener al tanto todo lo referente a las cuestiones administrativas considerando con ello que la voz es la que cuenta, que eso significa tener autoridad , crear en sí un ambiente de obediencia.

El poder supone una superioridad formal pero la autoridad es la legitimación social que da valía personal, "es un atributo de una posición en el interior de una organización" (Rodríguez, 1993, 169). A pesar de la normatividad y la gestión, no siempre los directores son considerados una autoridad en su centro o sólo como el que tiene el poder. La forma como se ha llevado la gestión hasta el momento, habla de esa gran pérdida de poder y autoridad de los directivos ya que la mayoría únicamente simulan los actos para no tener problemas con las autoridades inmediatas superiores propiciando con ello que los docentes hagan lo mismo. La simulación se ha convertido en una forma de vida en las escuelas; se simula una planeación porque en la realidad el trabajo en el aula no concuerda con lo planeado; se elaboran actas del Consejo Técnico

sin haber existido; los documentos de la Sociedad de Padres de Familia son sólo un formulismo que se entrega en tiempo y forma; los procesos de evaluación del desempeño profesional no se dan sólo se llenan las cédulas, entre otras acciones. Estas prácticas no se ponen en duda, son todo un sistema establecido. Son protocolos que tienen funcionalidad de acuerdo al contexto escolar, pero también lo es el hecho de que hay que cumplir con el requisito porque así lo requiere el sistema educativo. Los directores son cómplices en la apariencia y la gestión escolar moderna queda en manos únicamente de los que por iniciativa propia intenten cambiar y se sienten comprometidos, en primer lugar, consigo mismos para luego hacerlo con la sociedad.

3.6.3 El Director frente a las relaciones humanas

En la dinámica cotidiana de las escuelas al director, quien es el líder del equipo educativo, le corresponde evidentemente establecer las condiciones que propicien un ambiente de trabajo favorable. Es conveniente que conceptualice al grupo bajo su responsabilidad como una amalgama de personas que forman una relación recíproca en función de intereses y objetivos comunes; además de reconocer, respetar y apoyar la existencia de las inclinaciones y expectativas de unos y otros. Lo anterior representa todo un reto debido a que son precisamente las relaciones humanas, uno de los elementos más difíciles con los que el director tiene que pugnar en su quehacer cotidiano.

El conductor de la escuela debe constituirse en un promotor de las relaciones humanas pensando en las expectativas y requerimientos de cada uno de los integrantes; también es imprescindible que conozca ampliamente la forma en que cada uno de los

integrantes participa en la tarea del plantel, así que las relaciones humanas en la colectividad educativa son de gran importancia para el logro de los objetivos que se pretendan alcanzar en virtud de que permiten crear un contexto accesible, integral y de concordia mutua que facilita el progreso de las diligencias en la escuela.

El director debe echar mano de diversos aspectos y elementos que de alguna manera tiendan a favorecer el buen desarrollo de estas relaciones al interior de la colectividad educativa tales como incorporar y conservar los conductos de comunicación familiarizándose ampliamente con el entorno social en el que se dilucidan las acciones del plantel; avive y suscite la alianza del grupo en el trabajo; promueva reuniones habituales entre los miembros del conjunto; anime la tolerancia a la opinión de todos; manifieste legítimo respeto al establecer la relación con el personal a su cargo y con los alumnos; debe cerciorarse de que todo el personal docente tenga una noción clara de los objetivos y las metas de trabajo; haciendo evidente el establecimiento de funciones y acciones; proveyendo la información precisa para ubicar en forma apropiada el desarrollo de las acciones. Asimismo debe manifestar habilidad para proveer la orientación y estímulos necesarios participar en la promoción de actividades recreativas, culturales y deportivas, promover la consideración y el apoyo mutuo además de fomentar la colaboración y el compromiso de todos los integrantes del personal bajo su mando.

3.6.4 El Director como motivador en el trabajo escolar

La motivación puede conceptualizarse como el ímpetu o voluntad interna que induce al sujeto a realizar una actividad, implicando su energía y arrojo en el logro de un fin. Influyendo los intereses de orden cultural y afectivo. Se trata de un impulso que

estimula al sujeto a obtener satisfactores, así como conquistar metas u objetivos de índole individual o social (UPN, 1997, 178-179).

A partir de estas definiciones se puede afirmar que el director, responsable del plantel, al llevar a cabo su función directiva, debe ser capaz de desarrollar diferentes medios que propicien la motivación en la comunidad educativa bajo su liderazgo.

Entre los aspectos a considerar para promover la motivación entre los miembros de la comunidad escolar, el director debe mantener el entusiasmo, la creatividad e iniciativa en el trabajo de todos los elementos del colectivo escolar, así como asignar acciones, considerando los intereses y aptitudes personales de sus compañeros.

Es necesario que los concientice acerca de la trascendencia de su participación en la comunidad educativa, plantee la elaboración de programas y actividades de trabajo realistas a fin de fijar tiempos razonables para su consecución, proveer orientación y asesoría permanentes a los integrantes, respaldar la investigación de técnicas y procedimientos técnico-pedagógicos, reconozca el trabajo realizado por su personal, ofrezca reconocimientos especiales al personal bajo su mando, haga sentir a todos los miembros de la comunidad que son agentes primordiales en el desarrollo del proceso educativo, participe a sus compañeros la responsabilidad que involucra colaborar en el plantel educativo, fomente entre los elementos del grupo, la aspiración por la actualización y superación profesionales y, finalmente, aunque no menos importante, requiere brindar apoyo y asistencia a los miembros de la institución en la solución de los problemas laborales y sociales que estén dentro del ámbito de su competencia.

3.6.5 El director de la escuela primaria

Ya que esta tesis se enfoca en el director de escuela primaria, se consideró necesario incluir un apartado enfocado en este nivel educativo.

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

El propósito fundamental de su ejercicio consiste en “planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar la prestación del servicio de educación primaria en la escuela bajo su cargo, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública, a fin de lograr que éste sea pertinente y de calidad”(SEP,2001, 45)

Por otro lado se establece un determinado perfil que el director de la escuela deberá cubrir para la mejor realización de su función, cuyas características en cuanto a conocimientos, capacidades y actitudes son esencialmente las siguientes:

- Escolaridad: Poseer título de profesor de educación primaria.
- Experiencia: Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo.
- Criterio: Es recomendable que maneje adecuadamente las relaciones humanas lo que facilita la toma de decisiones y la sugerencia de cambios.
- Iniciativa: Requisito indispensable para crear y proponer opciones de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas.
- Capacidad: Contar con la facilidad para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.

- Actitud: Se requiere que muestre respeto, compromiso y responsabilidad (57).

3.7 Funciones del Director de Educación Primaria. Normatividad

Los manuales Técnico-pedagógico y el de Organización, fueron instrumentados como parte de las estrategias del Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988, los cuales no han tenido adecuaciones, por lo que no existen ediciones más recientes. A pesar de su antigüedad la mayoría de los directores ni siquiera cuentan con ellos para consultarlos cuando los necesiten.

El Manual Técnico Pedagógico del Director del Plantel de Educación Primaria define sus funciones, mencionando que: “En la fase de dirección el director debe tener presente que el propósito de la misma es ejercer la autoridad conferida por el puesto, en la orientación de los miembros del personal, para que alcancen los objetivos y metas propuestas, mediante el desarrollo adecuado de las actividades en el plantel escolar.” (SEP, 1998, 15).

Es importante mencionar que el director requiere vislumbrar el paralelismo que guardan sus funciones con las referentes a su personal docente, a fin de posibilitarle el ofrecimiento de sugerencias técnico-pedagógicas que le faciliten llevar a cabo un conveniente progreso en el trabajo con el plan y programas de estudio, proponer e instrumentar la creación de proyectos de apoyo, así como el óptimo desarrollo del proceso de evaluación del aprendizaje. Sin embargo la falta de tiempo ha impedido que los directores puedan hacer un adecuado seguimiento al desarrollo de las actividades encomendadas al personal tanto de manera individual como en las diversas comisiones

del Consejo Técnico Consultivo, lo que ha originado en muchas ocasiones el fracaso frente a los objetivos establecidos, problemas en las relaciones entre los diferentes miembros de la comunidad escolar, desánimo por realizar la tarea, entre otros.

Es importante dimensionar los alcances de cómo debe el director *ejercer la autoridad conferida por el puesto*, tomando como referencia los aspectos normativos vigentes, y por otro lado el cómo realiza su función en la vía de los hechos. Lo anterior debido a que de acuerdo al Manual citado, el ejercicio de la autoridad del director, debe ir enfocado hacia la orientación permanente a los maestros a fin de lograr los objetivos planteados para la escuela; pero conforme a la práctica cotidiana esta función tan importante es la que menos realiza por centrar su atención en otros asuntos fundamentalmente de orden administrativo solicitados, los cuales se convierten en prioritarios. Sin embargo, en uno de los máximos documentos normativos que marcan los criterios generales del sistema educativo nacional que es la Ley General de Educación, en el artículo 22, se menciona que “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. Respecto a las actividades de supervisión las autoridades educativas darán preferencia, respecto de los aspectos administrativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente.” (SEP, 2000, 52).

Como puede observarse se establece como disposición el hecho de que las distintas autoridades educativas deben revisar trámites y procedimientos administrativos con la

finalidad de reducirlos, así como priorizar los aspectos técnicos a las cuestiones de tipo administrativo.

También, aunque de manera indirecta, el Reglamento Interior de la SEP en su artículo 20 inciso VI menciona que “a la Coordinación Sectorial de Educación Primaria le corresponde el diseñar y desarrollar, de acuerdo con los lineamientos aprobados, programas para la superación académica del personal directivo de plantel y docente de la Secretaría que imparta este tipo de educación;” (104) o sea implementar estrategias que permitan el mejoramiento profesional del personal directivo. Aunque cabe mencionar que en la vía de los hechos, la oferta es mínima, poco accesible y en muchas ocasiones no responde a los requerimientos prácticos. Los cursos dirigidos a directores son muy pocos y en el caso de los de carrera Magisterial, se saturan rápidamente, no permitiendo el ingreso de un mayor número de profesores a los mismos.

Otro de los documentos que de manera puntual habla de las obligaciones de los trabajadores docentes, es el Reglamento de las Condiciones de Trabajo del Personal de la SEP en su artículo 25, fracción VI, contempla también la obligación del directivo a realizar las órdenes recibidas por las instancias superiores y sólo después tiene la posibilidad de inconformarse.

Es importante indicar que otro instrumento legal que determina algunas de las funciones que el personal directivo debe practicar en su ámbito de responsabilidad, está regulado por el Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia, que en su artículo 37 se indica que “Los directores de los planteles, por sí mismos o por medio de sus

representantes, podrán participar, en calidad de asesores, en las asambleas de padres de familia.”(243). Así otra de las funciones muy importantes en la labor directiva queda considerada en este documento normativo, al reconocer al director como asesor de la Asociación de Padres de familia.

Sin embargo para el funcionamiento cotidiano del plantel de educación primaria se tiene el Acuerdo Número 96 (178-180) el instrumento rector que establece en el artículo 16 entre otras, las funciones del Director tales como encauzar el funcionamiento del plantel; realizar las actividades de administración, pedagógicas, cívicas, culturales, deportivas, sociales y de recreación; acatar, difundir y hacer cumplir disposiciones normativas; representar técnica y administrativamente a la escuela; estudiar y resolver los problemas pedagógicos y administrativos de la institución; suscribir la documentación oficial del plantel; elaborar el plan de trabajo anual de la escuela; revisar y aprobar el plan de trabajo anual de los docentes; asegurar el adecuado desarrollo de la labor docente en forma ininterrumpida; proporcionar la información a la SEP en el tiempo señalado; tramitar los permisos para actividades didácticas, culturales o recreativas que se realicen fuera del plantel; avalar eventos públicos relacionados con el plantel; la inscripción, reinscripción, registro, acreditación y certificación de estudios; atender a los grupos sin maestro; elaborar y mantener actualizado el inventario; preservar la conservación del edificio escolar; informar a las instancias correspondientes sobre necesidades de capacitación, ampliación, equipos y materiales; supervisar la adquisición y distribución de materiales didácticos; la integración del consejo técnico de escuela; formar parte del consejo técnico de zona; la aplicación de medidas disciplinarias; llevar el registro de entrada y salida del personal; el

cumplimiento de honores a la bandera; radicar en la comunidad; evitar desatender la escuela y realizar las demás funciones de este acuerdo y de otras disposiciones normativas vigentes.

De este ordenamiento jurídico de las 26 fracciones que integran el artículo citado, solamente en ocho, se mencionan actividades meramente administrativas como funciones del director, enunciando en todos los demás aspectos como el técnico-pedagógico, organizativo, planeación, supervisión, entre otros, los cuales deberá atender dentro de su función directiva.

Para establecer los criterios de evaluación el Acuerdo Número 200 (197) en su artículo 10°, menciona como otra de las funciones del Director el comunicar las calificaciones parciales a los educandos y a los padres de familia o tutores y promover la comunicación permanente entre éstos y los docentes, para atender las necesidades que se presenten.

Las funciones específicas del director se encuentran clasificadas en 10 actividades administrativas. (199).

1) *Planeación*. Es importante llevar a cabo una programación adecuada de todas aquellas actividades que se realicen en el plantel considerando el contar con información amplia acerca de los objetivos y metas establecidas por el sistema educativo al que pertenece el plantel, identificar las necesidades de integración y coordinación del trabajo escolar así como las medidas requeridas para su solución, prever las necesidades de personal, recursos materiales e ingresos propios, 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.

En los últimos ciclos escolares la Subsecretaría de Servicios Educativos en el D.F., ha venido impulsando una supuesta cultura de la planeación, pero la realidad cotidiana ha mostrado una cara muy diferente a lo esperado, ya que no se ha dado una efectiva capacitación a profesores y directivos que les permitan poder realizar una verdadera y, sobre todo, bien fundamentada planeación del trabajo; ya que los cursos-talleres autogestivos que se han venido implementando, han resultado ser -desde la perspectiva de la mayoría del profesorado- un fracaso, ya que no se aportan elementos significativos que incidan en las prácticas tradicionales que se llevan a cabo en la escuela primaria.

Se ha venido dando una sistemática falta de respeto a las actividades y a los tiempos en que se han pretendido efectuar, ya que es costumbre la solicitud de tareas administrativas *urgentes*, indicaciones para que el director se presente en la supervisión o en otras instancias a recibir desde un comunicado hasta el cheque para realizar los gastos de mantenimiento menor o la compra del material didáctico, que dicho sea de paso, distraen una gran cantidad de tiempo al estar contratando los servicios de proveedores y dar seguimiento a las acciones a ejecutar en el plantel. El hecho de que en lo cotidiano las indicaciones se reciben de los maestros secretarios, ya sea de zona o sector escolares, que origina en muchas ocasiones confusiones en el llenado y entrega, e incluso la duplicidad de la información solicitada ya que cada persona impone su estilo o criterio que a veces es incorrecto.

Por tanto es imprescindible una previsión inteligente de todas las circunstancias que ocurran en las actividades del plantel escolar y la oportuna intervención del director para resolver cada uno de los problemas que se presenten.

Todos los factores para el buen funcionamiento del plantel escolar deben ser previstos, asimismo debe calcularse la importancia de cada uno de ellos. Es necesario que el director del plantel tenga conocimiento en todo momento de qué es lo que sucede, por qué sucede y qué repercusiones tiene en el funcionamiento del plantel. Es decir una programación de todas las actividades que se realizan en el plantel. El director ha de apoyar a su personal en todo lo relacionado a la aplicación y operación de los planes y programas de estudio.

2) *Técnico-pedagógicas.* Las funciones técnico- pedagógicas que debe realizar el director del plantel tienen como objetivo apoyar las actividades de los maestros e intervenir cuando sea necesario en beneficio del aprendizaje de los alumnos. Entre ellos se encuentran la orientación del personal docente en el manejo de los programas de estudio, así como apoyarlo en el diseño de los métodos de evaluación de acuerdo a las normas correspondientes.

El director del plantel debe establecer una comunicación accesible con su planta docente y los estudiantes, a fin de resolver las dudas que tengan durante el desarrollo del ciclo escolar, respecto al contenido de los planes y programas de estudio. “Una de las funciones esenciales del director de un plantel de educación primaria es apoyar en el aspecto técnico-pedagógico al personal docente a su cargo durante el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, orientándolo en la aplicación de normas, lineamientos, criterios, procedimientos y técnicas que le permitan, por un lado, el logro

de objetivos de cada uno de los grados escolares y por el otro, el cumplimiento de las metas establecidas para el servicio de la educación primaria”(17). De acuerdo a esta definición las funciones de carácter técnico–pedagógicas, están orientadas al apoyo y orientación del personal docente a fin de obtener una mejor calidad en su trabajo como educadores.

En este importantísimo ámbito de responsabilidad del director, se tiene el compromiso de apoyar al personal para la aplicación de los planes y programas, asesorarlo en relación a los procesos de enseñanza y aprendizaje, realizar la canalización y seguimiento de los alumnos con necesidades educativas especiales en coordinación con el equipo de Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular (USAER) en caso de que la escuela cuente con este servicio, entre otras, todo ello implica un profundo conocimiento de la metodología, las formas de construcción del conocimiento, las características de los alumnos a su cargo y por ende saber cuáles son sus necesidades educativas básicas.

Ante esta situación quien dirige la escuela enfrenta una doble problemática, ya que no se ha tenido la oferta suficiente de medios que le actualicen de manera efectiva en el ámbito técnico-pedagógico; y por otro lado los tiempos que se pueden dedicar a esta fundamental responsabilidad son mínimos debido principalmente a la ya multicitada carga administrativa.

Es importante indicar que si realmente se desea elevar el nivel educativo de las escuelas de educación primaria, es imprescindible asumir un compromiso compartido. Las autoridades educativas deben involucrarse responsablemente de lo que a ellas les compete, brindando los apoyos humanos, teóricos, materiales, financieros requeridos y

en forma oportuna y no pretender que las escuelas enfrenten y resuelvan los problemas que tienen por sí solas. No debe olvidarse que la escuela no es una entidad aislada de su entorno social y que los factores externos intervienen de manera muy importante en la dinámica escolar. Puede afirmarse que la problemática exterior de ninguna manera es menos trascendental, incluso en muchas ocasiones puede ser aún más determinante que los factores internos que median en la interacción cotidiana de la comunidad escolar.

3) *Organización Escolar.* La organización escolar es una de las tareas más importantes que debe desempeñar el director del plantel, desde la distribución de los materiales de texto hasta la organización de la vida compleja de la escuela; es decir disponer su actividad a través de normas para hacer que todos los elementos, materiales y humanos que en ella intervienen, contribuyan de manera eficaz y eficiente al cumplimiento de la alta función educativa y social que tiene la escuela primaria.

Organizar implica prever y planificar, obteniendo con esto la minimización de improvisaciones que deriven en una pérdida de tiempo y esfuerzos tanto para alumnos, maestros y padres de familia. La organización es esencial en la escuela, ya que ésta es el resultado de la integración y la armonía de los elementos que la conforman. Sin la organización necesaria que implica desde mantener al día la documentación de los alumnos y planta docente, hasta la asignación de funciones secundarias en el plantel, la escuela como toda institución dejaría de cumplir con los objetivos de la educación, desaprovechando la capacidad de los múltiples factores que la constituyen para su buen funcionamiento.

4) *Control Escolar.* En lo que respecta a este rasgo el Director debe supervisar la ejecución de las actividades que lleven a cabo los miembros del personal a su cargo,

con el fin de asegurar el logro de los objetivos y metas establecidos. Para ello es necesario contar con un conocimiento amplio respecto de las normas y lineamientos establecidos en relación con el proceso de promoción de los educandos, estar al tanto del manejo de la documentación oficial correspondiente al plantel, conocer las normas que rigen la ejecución de los procesos de inscripción, reinscripción y registro de los alumnos, verificar que la documentación relacionada con la evaluación de los educandos esté actualizada e instrumentar acciones y mecanismos para la operación y control de las actividades en el plantel.

La gran mayoría de los directores manejan la información requerida para los procesos administrativos señalados anteriormente. El problema radica en la falta de recursos que les apoyen en esta tarea a fin de poder destinar el mayor tiempo posible al seguimiento de las acciones. Por otro lado es importante que realice una revisión exhaustiva de los documentos como el registro del avance programático y las boletas de calificaciones de tal forma, que le permitan hacer sugerencias valiosas a los maestros a fin de mejorar los procesos en el grupo.

El control escolar es una actividad que debe realizar día con día el director del plantel, como signo de un liderazgo académico-administrativo. El mantener el control de su institución le permite, tomar las decisiones adecuadas y necesarias sobre el desarrollo del ciclo escolar, a la vez implica llevar un registro de los bienes muebles e inmuebles que son propiedad de la institución, estar al pendiente de que se efectúe la integración e inversión de los fondos generados por la cooperativa escolar y especialmente, controlar que el proceso de enseñanza aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica, teniendo en cuenta el medio en que se ubica la escuela.

5) *Supervisión.* El director como líder de la institución debe estar siempre informado de lo que sucede en la comunidad escolar. Debe supervisar a los grupos de manera periódica para estimular su aprovechamiento, y cuando le sea requerido apoyar al profesor en la solución de las deficiencias observadas.

La supervisión implica vigilar que todas las actividades se encuentren sujetas a las normas establecidas, así como establecer vínculos de comunicación con todos los integrantes del plantel como medio de retroalimentación sobre el funcionamiento de la institución. Tienen que aplicar sus conocimientos sobre evaluación del aprendizaje a fin de verificar que los instrumentos de evaluación se apliquen de manera correcta; de igual forma vigilar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle conforme a las metodologías didácticas y técnicas más adecuadas; verificar que en la realización de las actividades escolares se utilicen métodos, técnicas y apoyos didácticos acordes con las características de los educandos y, finalmente; llevar a cabo la evaluación en forma sistemática de todas las actividades que se desarrollan en el plantel, así como la orientación permanente al personal docente para que lleve a cabo esta actividad con respecto al grupo a su cargo.

En este rubro pueden observarse dos problemas fundamentales que se refieren a la falta de conocimientos del director para realizar sugerencias significativas a los profesores en los diversos aspectos mencionados y por otro lado la falta de tiempo para poder estar en los grupos periódicamente a fin de conocer como se llevan a cabo los procesos y esto le permita involucrarse en la dinámica particular. Requiere retomar las funciones de los maestros en relación a la manera en que se desarrolla el proceso enseñanza aprendizaje en el salón de clase y la posibilidad de multiplicar esas capacidades al interior del Consejo Técnico Consultivo.

6) *Extensión Educativa.* En lo relacionado a este ámbito es importante que el director del plantel considere lo que tienda a favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje y que se refiere al establecimiento de mecanismos de comunicación adecuados entre los alumnos, docentes y padres de familia con el fin de promover una mayor vinculación entre el plantel y la comunidad; promover que en su plantel se lleven a cabo actividades culturales y académicas que apoyen la formación escolar de los alumnos, fomentar en los docentes la incorporación a los programas de actualización o capacitación, instituir actividades que involucren el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del personal docente; el manejo adecuado de los principios básicos del liderazgo educativo en sus relaciones con el personal docente y administrativo, así como también con los padres de familia.

La problemática en este sentido se torna bastante compleja ya que al estar atendiendo otras actividades que para las autoridades educativas son prioritarias, el director descuida lo que de acuerdo a toda la normatividad vigente deberían ser su tarea sustantiva. De ahí que de manera implícita y en ocasiones explícita, comunica a su personal cuales actividades son prioritarias.

Para poder establecer adecuados procesos de comunicación entre los miembros de la comunidad escolar, el director necesita estar involucrado en la dinámica cotidiana lo que le permite conocer con mayor profundidad las características de los diversos actores educativos y de esta forma tener la posibilidad de valorar justamente sus potencialidades a fin de involucrarlos en un trabajo colegiado y sustancialmente participativo como es el caso de los padres de familia. Necesita poseer una amplia información ya que a partir de ella puede optimizar los recursos con los que cuenta para dar una atención adecuada a cada uno de los problemas presentados y buscar las

soluciones más convenientes para cada caso. Pero también hace falta un mayor compromiso de las autoridades educativas ya que en muchos de los casos, las gestiones que realiza el director para la obtención de algún apoyo o proyecto son verdaderamente infructuosas y frustrantes ya que no se dan o tarda demasiado la respuesta y cuando llega en ocasiones no satisface las necesidades de la escuela.

7) *Servicios Asistenciales.* El director debe fomentar el desarrollo académico de los alumnos a fin de que obtengan becas, y reconocimientos. En este rubro se consideran aquellos apoyos y elementos que tiene a su alcance y en todo caso realiza las gestiones correspondientes a fin de contar con los diferentes servicios que la Secretaría de Educación Pública pone a la disposición con la finalidad de realizar una adecuada selección de los alumnos que serán propuestos para gozar de beca, tomando como referencia primordial sus requerimientos económicos.

El director habrá de implementar, junto con los maestros, las estrategias que se consideren pertinentes a fin de detectar aquellos alumnos que por sus características particulares requieran ser apoyados considerando la información necesaria sobre los lineamientos y normas para el otorgamiento de becas, la requisitación y el manejo adecuado de la documentación oficial concerniente a la solicitud, nómina y cheques, también ayuda a los alumnos y a los padres de familia en la solución de problemas de carácter social, familiar o de comportamiento de los educandos, o canaliza a alumnos en dado que requieran atención médica o psicológica a las instituciones adecuadas.

8) *Recursos Humanos.* Los recursos humanos que integran un plantel escolar son básicamente la planta docente, es por ello que el director debe estar atento al desempeño de su trabajo en las aulas y al mismo tiempo satisfacer las necesidades que le demanden. Las funciones que deben realizar con respecto a su planta docente

son: elaborar y mantener actualizada la plantilla del personal e informar al supervisor de zona de las altas y bajas; captar las necesidades y formular las peticiones que surjan en materia de capacitación y actualización, superación profesional así como expedir los créditos escalafonarios a su personal docente, de acuerdo a las normas establecidas; también concede los permisos económicos al personal a su cargo, conforme al Reglamento de las Condiciones generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública. En general, orientan a su personal docente en todo lo relacionado al funcionamiento del plantel, los planes y programas de estudio la incorporación a los programas de actualización entre otros aspectos manteniendo una postura flexible en su trato con su personal.

El atender los anteriores aspectos implica necesariamente que quien dirige la escuela conozca por un lado los elementos contenidos en los diferentes reglamentos, acuerdos y lineamientos vigentes y, por otro, la instrumentación de diversas técnicas y estrategias que le permitan lograr mejores niveles de integración y compromiso entre los maestros. Conocimientos que ineludiblemente deben adquirirse o ampliarse mediante la formación y actualización, pero nuevamente se encuentra la falta de ofertas por parte de las instancias competentes que tiendan a capacitar a los directores en ese sentido.

9) *Recursos Materiales.* Los recursos materiales, son los recursos físicos con los que cuenta la institución tales como el edificio escolar, el material didáctico y el material de apoyo, así como los servicios de mantenimiento. El director debe vigilar el buen estado de todo el plantel, que se conserve limpio y con las mayores condiciones de seguridad para los alumnos.

Los recursos materiales que están bajo la responsabilidad del Director implican su atención para la correcta administración, contemplando la aplicación de sus

conocimientos acerca de las funciones y límites de autoridad que, en relación con este rubro, se estipulan en los manuales de organización y operación del plantel realizando una previsión de recursos adecuada a las necesidades, a fin de llevar a cabo las gestiones correspondientes para la adquisición, almacenamiento, distribución y control del material y equipo escolar lo que conlleva, también el aplicar lo relativo a los inventarios de activo fijo y material de consumo escolar verificando las condiciones de funcionamiento, limpieza, conservación y seguridad del plantel y manejando la documentación oficial relacionada con la solicitud, inventario y baja de bienes.

En este sentido el problema que se afronta es el hecho de que los recursos con los que se cuenta, siempre son insuficientes y limitados y la respuesta a las gestiones ante las instancias competentes en ocasiones es tardía o nula, aunque es necesario aclarar que el director siempre busca los medios que le permitan satisfacer las necesidades más urgentes que se presentan cotidianamente.

10) Recursos Financieros. Estos recursos se refieren a la liquidez con la que cuenta la institución. El director como administrador del plantel debe darle un uso óptimo al presupuesto que le es designado para su plantel. Ejercer y comprobar los ingresos propios de la escuela, generados por la cooperativa y el ahorro escolar, así como los provenientes de donaciones, cuotas y el pago de derechos por expedición de documentos escolares.

El director debe realizar todos los movimientos de carácter financiero con absoluta transparencia. Evitando dar motivos de desconfianza en la comunidad escolar sobre el manejo del dinero que recibe la escuela. Por otra parte tiene que hacer uso de los recursos en la adquisición de bienes necesarios para el plantel y de materiales que apoyen la tarea didáctica del personal docente; así como atraer más recursos para la

institución mediante la realización de eventos para la recaudación de fondos y pedir el apoyo de los padres de familia en la restauración de algunos desperfectos en el plantel a fin de mantener un ahorro de los recursos y canalizarlos hacia otros insumos que requiera la institución.

El director de la escuela primaria debe ser un individuo con determinadas características que le permitan cumplir con las funciones que han de regular el funcionamiento del plantel escolar. Dichas funciones se desarrollarán mejor si maneja el liderazgo tomando en cuenta la gran importancia que tienen las relaciones humanas. Las funciones principales en la dirección de la escuela son prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar todas las acciones que han de realizarse durante el ciclo escolar.

3.7.1 Funciones de los directivos determinadas por la SEP

Para la Secretaría de Educación Pública el personal directivo “es el encargado de mantener la estabilidad de la institución debe ser imparcial, humilde, sencillo, no cometer abuso de autoridad, ser respetuoso y atento con los alumnos, padres de familia y con el personal escolar que representa, siempre debe enseñar con el ejemplo y no utilizar el doble lenguaje” (SEP, 1998, 23).

El director general es el responsable del servicio educativo que se ofrece en las instituciones, es el líder educativo, el orientador, el asesor; es quien administra en forma óptima los recursos que la nación le encomienda” (23). En el acuerdo de la SEP No. 98, artículo 19 se establecen las funciones que le corresponden ejercer al personal directivo de educación básica, las que se derivan en las siguientes fracciones:

- I. Representar a la escuela en los actos técnicos, sociales y cívicos de carácter oficial, así como en las gestiones de carácter administrativo que se relacionen con el mismo.
- II. Organizar, dirigir y evaluar el contenido de las actividades que debe desarrollar el personal en el transcurso de año escolar.
- III. Verificar que la educación que se imparta en la escuela se apegue al plan y los programas de estudio aprobados por la SEP.
- IV. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones normativas y vigentes relativas al funcionamiento del plantel de conformidad con las necesidades de la educación.
- V. Cumplir con las comisiones y actividades propias del servicio que le señalen las autoridades superiores y asignar al personal las disposiciones específicas que corresponden a la naturaleza de su cargo y sean necesarias para dar un buen funcionamiento del plantel.
- VI. Acordar regularmente con las autoridades, por una parte y con el personal a su cargo, por otra, los asuntos relativos a la escuela.
- VII. Ser conducto inmediato entre las autoridades superiores y el personal a sus órdenes, para todos los trámites relativos al funcionamiento de la escuela que dirige.
- VIII. Atender las necesidades del servicio educativo y los problemas de la comunidad escolar.

- IX. Vigilar la puntualidad, asistencia, aprovechamiento y comportamiento en el desempeño de su cometido.
- X. Verificar la puntualidad, asistencia, aprovechamiento y comportamiento de los alumnos.
- XI. Presidir los actos en que participen los alumnos y maestros, en su calidad de miembros de la comunidad escolar.
- XII. Celebrar juntas de información y orientación técnico–pedagógica y administrativa con el personal escolar, a fin de coordinar criterios para mejorar el rendimiento del proceso educativo.
- XIII. Participar, conjuntamente con los cuerpos de supervisión, en la organización y desarrollo de las juntas de academia.
- XIV. Colaborar con los cuerpos de supervisión para el desempeño eficaz de sus funciones y llevar un libro de registro de visitas.
- XV. Presidir el Consejo Académico Escolar.
- XVI. Autorizar la documentación oficial que expida el plantel, así como vigilar la seguridad y conservación de la misma.
- XVII. Responsabilizarse de la adecuada administración del personal y de los recursos materiales y financieros con que cuente el plantel.

- XVIII. Proponer, conforme a la estructura educativa que le haya sido aprobada, los nombramientos o remociones del personal de la escuela a su cargo, con base en las disposiciones legales y administrativas vigentes.
- XIX. Promover la participación del personal escolar en los programas de actualización y capacitación técnico–pedagógica y administrativa que realice la SEP.
- XX. Denunciar ante las autoridades competentes los hechos delictuosos que se registren en el interior de la escuela e informar a las autoridades educativas.
- XXI. Dar a conocer a la comunidad escolar, oportunamente, el presente acuerdo y las demás disposiciones que normen las labores de la institución.
- XXII. Cumplir con las demás funciones que se establezcan en este ordenamiento, en otras disposiciones aplicables y las que le asignen las autoridades educativas superiores, de conformidad con la naturaleza de su cargo.

Sin embargo el autor J. L Bernal (curso para acreditación de directores) simplifica las funciones que debe ejercer el director, en las siguientes:

- ✚ De representación: ostentar oficialmente la representación de la institución.
- ✚ Administrativas: autorizar gastos y ordenar pagos, visar las certificaciones y documentos oficiales.
- ✚ Coordinación y ejecución: ejecutar los acuerdos de los órganos colegiados, dirigir y coordinar todas las actividades del centro.

✚ Políticas: designar a los coordinadores de ciclo y a los tutores; realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros de acuerdo con las disposiciones vigentes.

✚ Docentes: revisar y analizar la labor de los docentes.

Alfarez (1992, 31) menciona que el líder tiene ciertas responsabilidades y funciones que cumplir. Al adaptarlas a un director de escuela, se enumeran de la siguiente manera:

- Define sus metas y las de la escuela.
- Estimula a la comunidad educativa.
- Evalúa los resultados.
- Es un modelo para los docentes.
- Motiva a los profesores.
- Proporciona la información necesaria.
- Acepta ayuda externa, delega actividades y aprende de los errores cometidos.

Para el autor Henry J. Otto (1995,45) las funciones de un director de escuela son las siguientes:

- 1.- Organizar y dirigir.
- 2.- Crear un ambiente favorable y contribuir personalmente al perfeccionamiento constante del plan de estudios.
- 3.- Merecer la confianza y la colaboración del cuerpo docente y demás personal subalterno.

- 4.- Merecer el respeto y la confianza de los alumnos.
- 5.- Merecer el respeto y la colaboración de la comunidad.
- 6.- Delegar autoridad y responsabilidad.
- 7.- Desarrollar y perfeccionar su propia capacidad.
- 8.- Tomar parte en asuntos de interés para la comunidad.
- 9.- Tomar decisiones y fijar normas de trabajo.
- 10.- Suministrar informes a las autoridades superiores y colaborar con ellas.
- 11.- Ejecutar lo que se ha decidido realizar.

3.8 El director y el trabajo docente

Hablar de un director de escuela es asumir que existe una plantilla de docentes a través de la cual se concretan los objetivos educativos y los del proyecto escolar y plan anual, por tanto se inicia este apartado mencionando lo relacionado al equipo de maestros y la forma en que sus acciones contribuyen a la cultura organizacional.

En un principio, en todo nacimiento, el equipo es un conjunto de personas que cuentan con preocupaciones e intenciones muy diversificadas. Su motivación se encuentra basada en distintas experiencias afectivas, institucionales, ideológicas y políticas. Ahora bien en el caso de la escuela como cualquier organización social, también es un sistema anclado por las características de los actores que se desempeñan en ella en la que intervienen las percepciones, las actitudes, las creencias, los hábitos, las expectativas, las mentalidades, las motivaciones y los patrones de conducta en general. La vida de todo equipo reposa sobre elementos psicoafectivos, estructurales y funcionales que las teorías de los grupos y de la dinamización han planteado. Estos son los vectores que la organización no podrá soslayar. Un equipo para constituirse

transcurre por fases progresivas de maduración y evolución, es una estructura con posibilidades de transformación y crecimiento.

El equipo pedagógico (CEPAL, 1992, 182-186) es el constituido por el grupo de docentes, incluidos sus directivos aún cuando realicen funciones diferentes pero trabajan en una misma unidad educativa y ponen en marcha un proyecto. La integración de un equipo de trabajo requiere una finalidad muy clara, una red de personas sensibles con capacidad para expresarse sobre su quehacer de manera propositiva y reflexiva. Muchas veces se ha creído que trabajar en equipo es algo desordenado que no requiere de organización, seguimiento y evaluación. Muy por el contrario, es una modalidad de trabajo muy fructífera y requiere del sostén y la implementación adecuados por parte del equipo directivo de la institución.

El equipo pedagógico es una instancia de decisiones, grupo de reflexión, espacio de intercambio, estrategia de formación, transformación e innovación. Para que un equipo se constituya y exista en y para la acción de la unidad educativa se requiere fundamentalmente:

- Una tarea o trabajo que se constituye en el generador de intereses y que tenga la fuerza suficiente para superar los inconvenientes y los obstáculos propios de toda tarea, y en torno al que se congregue la práctica y la reflexión sobre ella.
- Una red de personas socializadas en una forma de hacer esa tarea, y con cierta sensibilidad sobre las problemáticas que implica su quehacer.
- Una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que concretarán la tarea (acciones) a desarrollar y las reflexiones sobre la misma.

Vectores del proceso grupal.

Partiendo de que cada ser humano es y tiene su propia historia personal e identidad individual la cual se refleja en nuestra forma de pensar, sentir y hacer concretos, E. Remedi enfatiza que la identidad resulta de la actividad diaria donde el maestro articula interioriza y proyecta actitudes, saberes y comportamientos que provienen de la experiencia profesional; de la institución y de la sociedad y de los vínculos y relaciones que establece (2000, 46).

De acuerdo a Pozner (1997, 69-91) hacer el proyecto en la escuela puede ser la oportunidad de articular la vida de la escuela, los acontecimientos de cada día, las situaciones problemáticas, las urgencias, la participación de los distintos actores en un todo coherente.

La idea de considerar a las organizaciones como culturas, en las que hay un sistema de significados que comparten los miembros, es un fenómeno relativamente reciente de la década de los años 80's. En ese tiempo se pensaba básicamente en las organizaciones como un medio racional para coordinar grupos de personas, pero las organizaciones son más que eso, también tienen una personalidad, como los individuos. Cuando una organización se institucionaliza adquiere vida propia, además de sus fundadores o miembros, ya que este fenómeno tiene el efecto de producir un pensamiento común entre dichos miembros, sobre los comportamientos apropiados y fundamentalmente significativos. Hay un acuerdo general acerca de que la Cultura Organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que lo distinguen de otras (Becker, 1982; Scheiner, 1985). Este sistema es un conjunto de características básicas que define la organización de estos entes, así se desprenden siete características básicas que en conjunto captan la esencia de la

cultura de la organización, las cuales se refieren a la innovación y a la posibilidad de atreverse a correr riesgos; minuciosidad, orientación a los resultados, a las personas y a los equipos; iniciativa y estabilidad.

Evaluar la organización desde el enfoque de estas siete características determina su ambiente o contexto. Asimismo esta cultura organizacional atañe a la forma en que perciben los empleados las características de la organización, si les agrada o no, es decir, la cultura es un término descriptivo que se distingue del concepto de satisfacción laboral. La cultura organizacional representa una percepción común de los integrantes, es un sistema de significados compartidos; es una serie de entendidos importantes, como las normas, los valores, las actitudes y las creencias, todos ellos compartidos por los miembros de la organización.

Hasta principios de los años ochenta, que coincide con el aumento de la influencia del llamado compromiso dinámico, muchos pensaban que no bastaba con entender la estrategia (parte de la planificación) de la organización y su estructura (parte de la organización) para tener una explicación válida de su quehacer. Empero, muchos estudiosos empezaron a ver que en las organizaciones pasaban muchas más cosas que sólo desarrollar productos y servicios nuevos y prestar atención a las jerarquías y el poder. Los investigadores, acicateados en parte por su interés por entender organizaciones que no tenían su sede en Estados Unidos y que funcionaban con supuestos básicos diferentes, empezaron a usar el concepto de cultura perteneciente a la antropología, para entender algunas de estas diferencias básicas.

El conocimiento de la cultura del profesor.

En los últimos años, específicamente en este siglo XXI, en el que en las escuelas se practica un liderazgo, se busca la eficiencia y el perfeccionamiento del actor educativo y

se pretende el desarrollo del profesorado; se acepta cada vez más la idea de que los centros educativos deben tener una misión o un sentido de misión (Sammons, 1999, 207). El desarrollo de un sentido de la misión construye la lealtad, el compromiso y la confianza en una comunidad escolar y constituye un poderoso impulso para el perfeccionamiento.

En las instituciones escolares se conforman grupos los cuales se definen como una pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo en consecución de un objetivo en común con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo más que de manera individual. El autor Szasz (citado en Hargreaves, 1999, 188). denomina como herejía cuando existe una tensión entre el individuo y el grupo, por lo que se habla de las herejías fundamentales o herejías de contenido y herejías de genéricas o herejías de forma.

Las herejías fundamentales son aquéllas que el hecho de enunciarlas no sólo es una muestra de desacuerdo, sino de ser perverso o débil, se sitúan fuera de los límites de la razón. Las herejías genéricas o de forma atentan contra el fin fundamental de la misión misma y contra los principios en los que se basa. En los campos del perfeccionamiento escolar, el desarrollo del profesorado y el cambio educativo, una herejía genérica fundamental es la del individualismo. Las cualidades y características que recogen las designaciones de individualismo, aislamiento y secretismo del profesor suelen percibirse como amenazas o barreras significativas para el desarrollo profesional, la implementación del cambio y el desarrollo de objetivos pedagógicos compartidos.

El individualismo, el aislamiento y el secretismo constituyen una forma particular de lo que se conoce como la cultura de la enseñanza. Las culturas de la enseñanza

contribuyen a dar sentido, apoyo e identidad a los profesores y a su trabajo. Tienen dos dimensiones importantes: lo que se refiere al contenido que son el resultado de las actitudes, creencias, los valores, los hábitos y la forma en que y las relacionadas con las formas de hacer las cosas fundamentales y compartidas en el seno de un determinado grupo de maestros o por la comunidad docente, en general.

La cultura de los profesores contiene los modelos de relación y las formas de asociación características entre los partícipes de esas culturas, que se pone de manifiesto en el modo de articularse las relaciones entre los docentes y sus colegas. El concepto normativo de la coparticipación no es esencial en esta definición, porque la forma de las culturas de los profesores puede ser individualista o antagonista.

Se definen cuatro grandes formas de cultura de los profesores, cada una de las cuales tiene consecuencias muy distintas para su trabajo y para el cambio educativo y son las siguientes:

❖ *El individualismo como un déficit psicológico*

El aislamiento del aula permite a muchos profesores mantener un deseado nivel de intimidad, una protección frente a interferencias exteriores que, con frecuencia, valoran. El individualismo se ha generalizado en la cultura ocupacional de los profesores quienes guardan celosamente su autonomía. Sin embargo, el aislamiento en el aula también tiene problemas.

El autor Flinders (citado en Hargreaves 1999, 192) menciona que el aislamiento de un profesor va más allá del aspecto físico, por tanto distingue tres perspectivas del aislamiento que se refieren al estado psicológico, como condición ecológica y como estrategia adaptativa.

El individualismo es una consecuencia de complejas condiciones y limitaciones de la organización y a éstas hay que prestar atención para eliminar el individualismo. Se dice también que puede ser restringido, el estratégico y electivo.

El individualismo *restringido* se produce cuando los profesores enseñan, planean y en general trabajan solos a causa de limitaciones administrativas u otras propias de la situación, que suponen un obstáculo o impedimento para hacerlo de otro modo. El individualismo *estratégico* se refiere a la forma utilizada por los profesores para construir y crear activamente pautas individualistas de trabajo como respuesta a las contingencias cotidianas de su ambiente laboral. El individualismo *electivo* se refiere a la opción libre de trabajar solo, durante todo o parte del tiempo y, a veces, incluso, en circunstancias en las que existen oportunidades y estímulos para trabajar en colaboración con los compañeros. El individualismo electivo describe unas pautas de trabajo que se prefieren en el plano pedagógico y en el personal, más que en el plano de la obligación, la falta de ocasiones o el reparto eficaz del esfuerzo.

En la enseñanza, si el aislamiento es el destino de quien carece de confianza en sí mismo, la soledad es la prerrogativa del fuerte. Para muchos profesores, el aislamiento es la situación permanente de su ejercicio docente, la base de su cultura ocupacional. La soledad suele ser, con más frecuencia, una fase temporal del trabajo, un retiro para profundizar en sus propios recursos personales, para reflexionar, aislarse y reagruparse. A veces, a los profesores les gusta estar solos, no con sus clases, sino consigo mismo, otros luchan por la colegialidad, por la planificación cooperativa.

❖ *Colaboración y colegialidad artificial*

Si una de las herejías más importantes del cambio educativo es la cultura del individualismo, la colaboración y la colegialidad son fundamentales para la ortodoxia del

cambio. Se ha dicho que la colaboración y la colegialidad encierran muchas virtudes. Se afirma que la colaboración y la colegialidad hacen que el desarrollo del profesorado trascienda la reflexión personal e idiosincrásica y la dependencia de expertos externos, hasta un punto en el que los docentes pueden aprender unos de otros, poner en común su pericia y desarrollarse juntos (Lieberman citado en Hargreaves, 1999, 210). Se considera que la colaboración y la colegialidad configuran unos puentes vitales entre el perfeccionamiento de la escuela y el desarrollo del profesorado (Rosenholtz citado en Hargreaves, 1999, 210). Se dice que la implementación eficaz de las reformas curriculares más centralizadas depende también del desarrollo de las relaciones colegiales y de la planificación conjunta del profesorado de cada escuela, de la posibilidad de interpretar y adaptar las orientaciones generales al contexto de cada escuela concreta y al compromiso y mutua comprensión de los profesores responsables de la implementación de los nueva curricula.

Con las tendencias hacia la gestión escolar autónoma de cada centro o a la gestión local de las escuelas, presentes en muchos sistemas, la responsabilidad colectiva de los profesores respecto a la implementación de un curriculum definido e implementado por los órganos centrales hace aún más importante el desarrollo de la colaboración y la colegialidad en el nivel escolar.

Dado que la colaboración y la colegialidad presentan tantas facetas, sus presuntos atractivos globales deben tratarse con precaución. No existe la colaboración o la colegialidad auténtica ni verdadera, sólo hay diferentes formas de ellos que tienen consecuencias distintas y se proponen objetivos diversos.

❖ *Culturas de colaboración*

En las culturas de colaboración, las relaciones de trabajo en equipo entre los profesores tienden a ser:

- ✓ Espontáneas. Surgen, ante todo, de los mismos docentes en cuanto grupo social. Pueden estar apoyadas por la administración y promovidas gracias al establecimiento de un horario adecuado, fomentadas por los directores para cubrir las horas de clase o por la conducta de los líderes educativos.
- ✓ Voluntarias. Las relaciones de trabajo en colaboración no surgen a partir de ninguna limitación o imposición administrativa, sino del valor que los profesores les reconocen, derivado de la experiencia, la inclinación o la persuasión no coactiva de que el hecho de trabajar juntos es, a la vez, entretenido y productivo.
- ✓ Orientadas al desarrollo. En las culturas de colaboración, los profesores actúan juntos sobre todo para desarrollar sus propias iniciativas o para trabajar sobre iniciativas apoyadas o impuestas desde fuera con las que se comprometen. En las culturas de colaboración los profesores fijan, con mucha frecuencia, las tareas y fines del trabajo en conjunto en vez de someterse a implementar los objetivos de terceros.
- ✓ Omnipresentes en el tiempo y en el espacio. En las culturas de colaboración el hecho de trabajar juntos no suele circunscribirse a un horario de actividad (como una sesión regular de planificación) que pueda fijar la administración para que se produzca en un momento concreto y en el lugar designado al efecto. En las culturas de colaboración gran parte de las fórmulas que utilizan los profesores

para actuar juntos suelen consistir en encuentros informales breves y frecuentes, que pasan casi desapercibidos. Las culturas de colaboración no están clara ni estrictamente reguladas, son constitutivas del modo de operar la vida de trabajo de los profesores en la escuela.

- ✓ Imprevisibles como, en las culturas de colaboración, los docentes juzgan y controlan lo que hacen. Con frecuencia, los resultados de la colaboración son inciertos y no pueden preverse con facilidad. Las culturas de colaboración son incompatibles con los sistemas escolares donde las decisiones sobre el curriculum y la evaluación están centralizadas.

❖ *La colegialidad artificial*

En condiciones de colegialidad artificial, las relaciones de trabajo en colaboración que muestran los profesores no son espontáneas, voluntarias, orientadas al desarrollo, no están presentes en todo momento y lugar ni son imprevisibles. He aquí las características comparativas y combinadas de la colegialidad artificial:

- Reglamentada por la administración. La colegialidad artificial no evoluciona espontáneamente a partir de la iniciativa de los profesores, sino que es una imposición administrativa que exige que los docentes se reúnan y trabajen juntos.
- Obligatoria. La colegialidad artificial es obligatoria y determina a actuar juntos, en situaciones impuestas de apoyo de los compañeros, enseñanza en equipo y planificación cooperativa. No facilita que los sujetos opten por su individualidad ni por la soledad.

- Orientada a la implementación. En condiciones de esta colegialidad, se exige o persuade a los profesores para que trabajen juntos a fin de implementar lo ordenado por otros, de forma más directa, por el director o indirecta por el distrito escolar.
- Fija en el tiempo y en el espacio. Esta colegialidad artificial se ejerce en determinados lugares y en momentos concretos. Cuando las relaciones de trabajo conjunto de los profesores consisten, por ejemplo, en sesiones de apoyo de los compañeros, reuniones de planificación cooperativa en el tiempo de preparación y entrevistas con el compañero tutor, pretenden asegurar la cooperación por obligación.
- Previsible. Está diseñada para que sus resultados sean previsibles en un grado relativamente elevado. La colegialidad artificial constituye una simulación administrativa que asegura la colaboración. Sustituye las formas de colaboración espontánea, imprevisible, difícil de controlar y surgidas de los mismos profesores por otras que los administradores han ideado, limitado y propiciado para obtener ciertos resultados.

La balcanización de la enseñanza

La historia en cuestión transmite importantes mensajes sobre el carácter y las consecuencias de distintos tipos de colaboración y cultura. La colaboración puede establecer relaciones, pero también puede dividir, existen diferentes tipos de colaboración que dividen, que separan a los profesores, incluyéndolos en subgrupos

aislados y, a menudo, enfrentados, dentro del mismo centro escolar, a este tipo de cultura del profesorado se denominó balcanizada.

La balcanización no consiste en la simple asociación de las personas en subgrupos más pequeños. En su forma característica, las culturas balcanizadas de los profesores y de otros grupos. Se dividen en subgrupos que están fuertemente aislados entre sí, lo que hace que predomine su participación en un solo grupo, de forma predominante, y quizá exclusiva.

3.9 Cultura organizacional

Se entiende por ello al conjunto de hábitos, de formas de trabajo, y de formas de interacción de los miembros de una organización, desde una perspectiva cultural. Implica concentrarse en aquéllo que no salta a primera vista, pero que explica la causa de fondo de ciertos comportamientos y prácticas de sus miembros, y por consiguiente, su posibilidad de modificación.

Cada organización escolar, da lugar a una compleja y muy particular dinámica de interrelaciones, mediadas por significados, valores, creencias, que van constituyendo una forma de entender y vivir la enseñanza que se concreta y materializa día a día en el centro escolar. Las acciones que las personas realizan en el contexto de una organización, están determinadas por las ideas, los valores y las expectativas generadas y transmitidas por las organizaciones. O, más exactamente, generadas y transmitidas en el transcurso de la interacción entre los sujetos. A este discurso se le denomina cultura. Esta cultura es concreta, se mantiene y se transmite a través de símbolos y prácticas o, de forma más precisa, a través del significado que estos símbolos y actuaciones contienen” (Armengol, 2001, 24)

La cultura no es mera información o un conjunto de principios, valores y normas puestos en papel. La cultura para Armengol (24) se materializa y mantiene en prácticas cotidianas muy concretas, tanto en el seno de una organización escolar como en cualquier otra, y tiene implicaciones en muchos niveles. Su principal vía de transmisión y adquisición se da mediante la interacción entre los sujetos pertenecientes a ella y quienes se van incorporando a ésta. En otras palabras, mediante el proceso de socialización.

La cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización y operan de forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuesta a los problemas de subsistencia con el contexto y a los propios de la integración interna de la organización.

Se han generado distintas definiciones de la cultura organizacional en las diversas corrientes teóricas que se han encargado de estudiar la problemática actual de la educación desde una perspectiva cultural, pero la definición de cultura escolar que se toma como referencia principal, es la elaborada por Beare, Caldwell y Milikan (1992, 226), quienes afirmaron “Este término se usa para definir los aspectos fenomenológicos y sociales de la comunidad organizativa de una escuela, la cual está formada por numerosos elementos intangibles (valores, filosofías, ideologías), junto a otros más tangibles a los que se otorga una expresión visual y de comportamiento”.

Para Rossman, Corbett y Firestone (1988), la cultura organizacional de una escuela, también tiene la doble función de describir por una parte, y de prescribir por otra. Es decir, la cultura organizacional de una escuela, también describe <<cómo “son” las cosas, interpreta sucesos, conductas, palabras, actos y les proporciona un

significado>>, y prescribe <<*cómo “debe” actuar la gente, regula normativamente las conductas apropiadas y aceptadas en una situación concreta>>*, o para decirlo en pocas palabras: <<*la cultura define lo que es “verdad” y lo que es “bueno”>>*.

3.9.1 Caracterización de la cultura escolar

1. La cultura escolar tiene una doble cara: es un mecanismo aglutinador e integrador de la vida cotidiana de los miembros en el interior de la institución pero, al mismo tiempo, con diferencias y conflictos entre grupos (Bolívar, 1993, 89).

2. Las instituciones educativas crean su cultura, desde el interior, con las distintas culturas del profesorado y las visiones antagónicas de los alumnos y desde el exterior, con el espacio cultural de la comunidad escolar y las intervenciones o controles del sistema educativo.

3. Cada centro y cada aula generan su propia cultura. El aula crea un entorno singular fruto de la relación entre los agentes que actúan en ella que se concreta en un conjunto de acciones, representaciones y percepciones mutuas de intercambios caracterizados por la simultaneidad, la imprevisión y la multidimensionalidad (Medina, 1988, 123), o bien como dice Moos (1975, 45) cada grupo en su interactuar genera su propia cultura ya que *los ambientes tienen personalidad igual que las personas*.

4. Por consiguiente, la cultura de un centro no es algo monolítico y uniforme. En el seno de una organización pueden coexistir, colaborar o friccionar distintas subculturas.

Tal como lo recuerda Odum (1972), en todo ecosistema, los intercambios y las interacciones son tanto positivos (comensalismo, cooperación, mutualismo) como

negativas (depredación, parasitismo y antibiosis). Todas ellas están presentes en la red cultural de la escuela.

5. La cultura constituye un marco tanto para la adaptación como para el desarrollo del ecosistema escolar. Los miembros participan y personalizan los valores y las creencias comunes, es decir, se adaptan a una determinada cultura al mismo tiempo que la mejoran; por tanto, ésta influye más en la integración de los grupos que los mecanismos formales y burocráticos (González, 1990, 76).

6. De hecho, la cultura a pesar de poseer cierta estabilidad es esencialmente dinámica y constantemente se reinterpretan los significados de los valores y las creencias y las renegociaciones en función de los acontecimientos concretos que van sucediendo y a los cuales deben aplicarse los valores o creencias mencionados.

7. La base de la cultura organizacional es, precisamente, el intercambio y la negociación de significados (Pérez 1991, 89) hasta llegar a adquirir aquéllos que pueden ser compartidos por sus miembros.

8. Debe tenerse en cuenta que ciertos rasgos propios de cada cultura impulsan o inhiben determinadas conductas de sus miembros. Los sujetos proporcionan respuestas descriptivas y evaluativas frente al ambiente (Escart y Musitu, 1982) y consideran que esta dinámica es importante para que los individuos se sientan satisfechos con ellos mismos y con el ambiente en el que necesariamente se encuentran involucrados.

9. Una organización no funciona sencillamente porque todo esté bien reglamentado y se declaren, con todo detalle, sus órganos y funciones. La perspectiva cultural va más allá de una visión racional y tecnológica. Las organizaciones son creaciones sociales, producto de la interacción de unas personas que buscan la construcción de sus metas

(...) Para comprender las organizaciones habrá que conocer las intenciones de sus miembros y el sentido que se otorgan a las diferentes actuaciones y situaciones.

Como se puede inferir la cultura de una organización escolar no es algo estático ni lineal. Si se consideran los elementos planteados en el modelo de Beare, Caldwell y Milikan, así como esta última caracterización, se puede elaborar una visión más compleja y completa de lo que se quiere decir por cultura organizacional escolar.

3.9.2 Cambio/ Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es necesario siempre que la organización "...compita y luche por su supervivencia en condiciones cambiantes, ...todo cambio es un problema que debe solucionarse de modo racional y eficiente, ...los cambios que están ocurriendo en el mundo moderno exigen revitalizar y reconstruir nuestras organizaciones" (Chiavenato, 2000, p. 43). En el devenir de la historia, la sociedad ha vivido cambios a los cuales se tienen que adaptar las personas y las organizaciones, por lo cual no se pueden mantener al margen de tales sucesos. Los cambios deben dar vida a todo el entorno y lograr la supervivencia de una organización.

El cambio organizacional significa la absorción de una nueva idea o un nuevo comportamiento, por una organización. El proceso del cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que vienen de afuera o del interior de la organización, dichas fuerzas pueden ser externas o internas, así se plantea que una organización debe depender e interactuar con su ambiente externo, para lograr sobrevivir. Los recursos físicos, financieros y humanos de la organización se obtienen del exterior, asimismo, los clientes de los productos y servicios que ofrece dicha organización también se ubican en el exterior, en consecuencia, todo lo que interfiera o modifique

ese ambiente puede afectar las operaciones de la organización y causar presión para el cambio. Con certeza, el cambio organizacional ocurre debido a las modificaciones en las variables externas que se refieren a los sistemas políticos, la economía, los mercados, la tecnología y los valores. Las fuerzas internas resultan de factores, tales como los cambios en los objetivos de la organización, en las políticas administrativas, en las tecnologías y en las actitudes de los empleados. Las actitudes de los trabajadores también pueden conducir a muchas variantes en las políticas y prácticas de la administración. Sin embargo, las fuerzas internas y externas de cambio no se encuentran aisladas, al contrario, con frecuencia están interrelacionadas. Esta unión es a menudo el resultado de los cambios en valores y en actitudes que afectan a todas las personas del sistema, algunas de estas personas entran a la organización y los causan desde adentro. Las formas en que se debe tratar el cambio se describen a continuación:

1. El proceso reactivo. Trata de mantener a la organización en un curso fijo solucionando los problemas a medida que se presentan, por ejemplo a través de cursos para corregir ese problema, en este caso específico se inicia el cambio reaccionando a algo que ya hubiera sucedido.
2. Cambio Planificado. El cambio planeado comprende acciones deliberadas para modificar el statu quo o sea el estudio en que la organización se encuentra en determinado momento éste es proactivo, ya que emprende el cambio de las cosas fijando un nuevo curso, más que corregir el actual. También el cambio planeado busca anticiparse a los cambios en el ambiente externo e interno y trata acerca de las formas de enfrentarse con estas nuevas condiciones pronosticadas.

A continuación se describe, desde el enfoque de Becker (1982) y Scheiner (1985), los aspectos de la organización que deben abordarse en el cambio

1. Deben cambiarse todos los elementos. La elección de una técnica de cambio en particular que se aplique para lograr la efectividad organizacional, depende de la naturaleza del problema que está causando que la organización no sea efectiva. El resultado que se desea es el mejoramiento del comportamiento de los empleados, que se traducirá en un desempeño mejorado, lo que puede lograrse cambiando la estructura, la tecnología y la gente de la organización.

2. Cambio de la estructura. Modificar la organización en cuanto a su estructura implica cambiar y arreglar las relaciones internas. Esto requiere la modificación de variables, tales como las relaciones de autoridad-responsabilidad, los sistemas de comunicación, los flujos de trabajo y el tamaño y composición de los grupos de trabajo.

3. Cambio de la tecnología. Se refiere alterar o modificar los factores que se requieren, tales como sus herramientas, el equipo y la maquinaria; la dirección de la investigación y sus técnicas, el sistema de producción, incluyendo la distribución de la planta, los métodos y los procedimientos.

4. Cambio del personal. Cuando se presenta en la organización puede incluir la modificación de:

a. Políticas y procedimientos de reclutamiento.

b. Las actividades de entrenamiento y desarrollo.

c. Los sistemas de recompensa.

d. La dirección administrativa y los sistemas de comunicación.

e. Las actitudes, creencias, funciones y otras características de los empleados.

5. Reacciones al cambio. Cuando se altera el status que en la institución tanto los gerentes como los empleados reaccionarán en forma positiva o negativa. De hecho, con el fenómeno de la resistencia al cambio se puede esperar que se de un cambio sustancial, para bien o para mal.

Algunas reacciones típicas que se pueden presentar en el personal como consecuencia del cambio son: negar que el cambio está teniendo lugar, ignorar el cambio, resistirse al cambio, aceptar el cambio y adaptarse a él.

3.9.3 Definición del clima Organizacional

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización relacionados con la productividad, la satisfacción, la rotación, entre otros aspectos.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997, 98).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

3.9.4 Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, el cual tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización. Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización.

- Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

- Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- ❖ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ❖ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ❖ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ❖ El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ❖ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ❖ El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- ✓ Factores de liderazgo y prácticas de dirección y tipos de supervisión.
- ✓ Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, principalmente).
- ✓ Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros).

3.10 La gestión escolar dentro de la modernidad educativa.

La educación actualmente se ha convertido en el sector estratégico para el progreso de los individuos y de la nación. La conformación de un individuo valioso es la prioridad y el saber se convierte en el recurso principal.

Este nuevo enfoque del sistema educativo exige la reorientación de la gestión de los centros escolares de tal forma que contribuya al incremento de la calidad, entendiendo la gestión no como parte del trabajo que sólo realiza el director sino todos y cada uno de los miembros de la escuela convirtiéndolos en los pilares de la calidad de la cual a su vez serán beneficiarios. El recurso humano con sus competencias y capacidades, como lo menciona López Rupérez, es la clave del éxito de cualquier empresa u organización. Pensando de esta manera, la función del director de educación primaria abarca una variedad de tareas que imponen su profesionalización con respecto a sus conocimientos y habilidades tanto en la dimensión pedagógica como en organizacional y administrativa según maneja S. Letjeman, de ahí que los nuevos conceptos de

gestión cobran tanta relevancia en estos momentos donde se da vida, desde el punto de vista de la autora de esta tesis, a una nueva faceta en el trabajo de los directores de todas y cada una de las escuelas.

La gestión es entendida ahora como la estrategia para el progreso. El trabajo del gestor requiere entonces ir más allá de las cuestiones administrativas, es ahora el promotor del desarrollo de su personal, elaborador de proyectos del centro, coordinador de actividades a realizar en la institución, entre otros. Es decir, la gestión no se reduce a ser un administrador sino también el principal organizador del centro escolar, un motivador, promotor de desarrollo profesional y un permanente evaluador.

El aprendizaje de este rol requiere de la revisión de su propia identidad porque los directores por profesión son maestros y carecen de una visión gerencial, es más un artesano que se centra en actividades propias de su profesión, según los tres roles de la actividad del director que expone Schlemenson:

- 1.- " Lo que tiene que ver con su especialidad por su profesión que son las acciones de tipo pedagógico.
- 2.- Lo referente a los aspectos empresariales que implican una dimensión económica donde se corre el riesgo tanto con el capital como con el prestigio.
- 3.- Actividad que se requiere para controlar y dirigir a sus colaboradores valiéndose de una estructura de delegación" (Schlemenson, 1996, 35).

Mejorar las condiciones de la escuela requiere que el director desarrolle ampliamente la cuestión gerencial para que con su saber pedagógico elabore proyectos en donde puede aplicar sus conocimientos profesionales para estructurar su escuela en función

de la calidad mediante la orientación pedagógica, la utilización de recursos, el trato con los padres de familia y con sus compañeros, siendo un imperativo un alto nivel de organización de su centro escolar. Por otro lado necesita conceptualizar la calidad de su servicio como el hacer las cosas bien y con alegría.

Para hablar de gestión escolar es necesario partir de algunas ideas principales que enmarcan su significado en un período de tres decenios en los que la gestión ha transitado secuencialmente entre los modelos de gestión que existen al respecto y que se refieren normativo, prospectivo, estratégico, estratégico-situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.

El trabajo de esta tesis estará delimitado bajo un concepto de gestión definida como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa. (SEP - SNTE, 1995, 57). La gestión escolar no solamente se reduce en este caso a la función del director, sino que comparte a dicha función con el trabajo colegiado del personal y la hace participar en las relaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa.

La palabra gestión es actualmente una de las más utilizadas cuando se trata de describir o de analizar el funcionamiento de las instituciones educativas. Sugiere inmediatamente actuación ya que tiene siempre una dimensión dinámica y además, necesita ser acompañado de un referente, de una especificación que lo complemente. Es por eso que se habla de gestión de recursos humanos, gestión administrativa, gestión del paisaje, gestión del patrimonio y, en el ámbito más específicamente escolar de la gestión del currículum.

La gestión educativa, o el gobierno y la toma de decisiones sobre la educación de un país, fue ejercida, hasta ahora, por el poder central del sistema educativo formal. Sin embargo el proceso de descentralización y desconcentración en México se propone organizar la de toma de decisiones en tres instancias básicas las de poder central, el nivel intermedio y el nivel local, es decir la escuela.

En los modelos descentralizados la escuela llegará a ser fundamentalmente unidad educativa, en la medida en que las transformaciones en el interior del sistema se traduzcan en mayor poder de decisión sobre el desarrollo de una tarea educativa de calidad en su comunidad.

En este contexto la escuela como unidad educativa dejará de ser sólo un espacio para la ejecución del poder central. En esta institución se tendrá que construir una nueva forma de hacer escuela y una nueva modalidad de organización. Necesitará recuperar su intencionalidad educativa: situar a docentes, profesores y alumnos como reales protagonistas del quehacer institucional. En este nuevo espacio institucional se tiene la posibilidad de reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar lo que demanda un estilo de gestión diferente y requiere crear o recrear una forma de hacer escuela que permita generar aprendizajes potentes para los estudiantes, para los profesores y el equipo directivo, así como para los padres y la institución en general.

Ya anteriormente se definió a la gestión como el conjunto de acciones que se realizan alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Su desafío, por lo tanto es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa así que la gestión escolar interviene sobre la institución considerada holísticamente y así estará en posibilidad de recuperar la intencionalidad pedagógica y

educativa, incorporar a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo y construir procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

Ser directivo, o integrante del equipo directivo de una escuela, es poder llevar adelante la gestión de esa institución es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización tales aspectos se refieren a:

- ✓ Lo pedagógico-curricular que hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución-escuela en la sociedad.
- ✓ La comunitaria que apunta a las relaciones entre sociedad y escuela y, específicamente, entre la comunidad local y su escuela (con los padres de familia) buscando la participación de las fuerzas vivas.
- ✓ La dimensión administrativo-financiera que atiende e incorpora lo relacionado a los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización.
- ✓ La dimensión organizacional-operativa que constituye el soporte de las anteriores dimensiones proponiéndose articular su funcionamiento.

En este nuevo accionar, el equipo directivo, al desprenderse de su obsesión por administrar los recursos, puede desarrollar la gestión escolar de una manera integral, consciente, transformadora y participativa, aunque tiene que reconocer su pertenencia a un ámbito social específico, reconocerse como organización social.

De ahí que la gestión escolar, también se entiende como el gobierno o la dirección participativa de la escuela ya que, por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel local y escolar es una tarea colectiva en la cual intervienen muchas personas.

Un modelo de gestión escolar como la enunciada, es posible si se pone en práctica dos acciones básicas:

1. La elaboración de un proyecto de la institución, que determine la dirección del proceso y que será la herramienta intelectual fundamental que orientará al conjunto de la institución.
2. El desarrollo de equipo de trabajo, ya que la gestión escolar, es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela.

3.10.1 La escuela y la gestión. Factores que influyen en los modelos de gestión.

La gestión lleva implícita la toma de decisiones, planificación y responsabilidad que conlleva el orientar a una institución al logro de su misión, sin embargo es importante resaltar que en el proceso decisional repercute en los ámbitos políticos los que a su vez son influidos por los lineamientos nacionales e internacionales.

En el ejercicio del liderazgo educativo o de cualquier ámbito de la administración pública los responsables toman decisiones; sin embargo existen distintas posiciones - conductas ineficaces - que se presentan al respecto. Hay situaciones en que no se considera la realidad o se desconocen los problemas y sus causas imponiendo sus propias ideas, las que se refieren a:

- ❖ No realizar ningún tipo de estrategia para resolver el problema que se presente.
- ❖ No contar con los conocimientos necesarios para actuar de manera adecuada.
- ❖ Imponer de decisiones, sin considerar la opinión de los involucrados.

Además de las tres variantes antes descritas existen otras formas de actuación que deben ser usadas de manera equilibrada favoreciendo una toma de decisiones apropiadas como:

- Uso de referentes: se busca disponer de información. Los referentes pueden ser generales o específicos a la situación sobre las que se requiere decidir.
- Uso de experiencias: son utilizadas frecuentemente para responder a los problemas sociales y que ya han sido aplicadas por otras personas, aunque es importante considerar el contexto.
- Orientación por expertos: se puede recurrir a un equipo de expertos que estén a cargo de las tareas garantizando la decisión- acción-resultados.
- Delegada: se permite a otros la toma de decisiones dejando la autonomía en el uso de métodos y procedimientos.
- Participativa o interactiva: intervienen varios actores que pueden condicionar las opciones planteadas o la decisión final. Se tiene que buscar la forma equilibrada de participación de los cuerpos directivos, los operativos o de los ciudadanos.
- Generar respuestas innovadoras: a partir del estudio, análisis y el mayor conocimiento de causas, buscar opciones diferentes a las tradicionales (de acuerdo al contexto y a experiencias de otros funcionarios exitosos). Se basan en la creatividad orientándose a la solución de problemas abiertos, sin límites, procurando el trabajo en equipo (sistema participativo) y generando posibles soluciones novedosas (Mejía, 2003, 26-34).

La importancia de la toma de decisiones y los modelos de gestión.

Es conveniente hacer hincapié en algunos aspectos que influyeron en el surgimiento de estos modelos, los que se refieren al concepto de escuela como organización. Dentro de las instituciones escolares debe existir cooperación para el logro de objetivos comunes, por lo tanto se requiere la división del trabajo en forma coordinada y a su vez

influirán los valores y la conducta del líder quienes en conjunto determinarán el clima de la organización.

La organización como sistema abierto. Adoptar un sistema abierto para abordar la gestión escolar lleva a la identificación de demandas y expectativas de los beneficiarios, la interacción con la sociedad, las características de los insumos, la calidad de los procesos, de los productos y de los resultados finales. Así los conceptos asociados a este modelo se refieren al medio ambiente, insumos, procesos y productos.

Para transformar la gestión en América Latina hay que considerar.

Cambiar la concepción de la escuela como sistema cerrado sea pasar de una estructura jerárquica rígida piramidal a una estructura en la que se comparten las acciones para el logro de objetivos.

Evitar la centralización excesiva de la toma de decisiones y compartirlas ya que generalmente no se participa en la toma de decisiones.

La jerarquización organizativa. Dado que la mayoría de las instituciones escolares propician la comunicación de manera horizontal y no de acuerdo a una estructura piramidal.

En la gestión educativa hay que considerar la organización, la dinámica, el funcionamiento, la cultura institucional, problemas pedagógicos y administrativos los cuales están interrelacionados y (misión directiva) se pueden omitir aplicando una orientación parcial a los problemas de gestión.

No se debe apartar la escuela de la comunidad. Se debe valorar las relaciones escuela-sociedad en la oferta educativa y en los mecanismos de la gestión escolar.

Se debe hacer una evaluación permanente y correctiva para combatir los problemas de deserción escolar, repetición y llegar a la calidad de los aprendizajes.

Propiciar que los actores participantes se responsabilicen de los resultados de sus actividades combatiendo la centralización y burocratización. En este tipo de gestión no hay rendición de cuentas y en muchos casos, tampoco hay objetivos claros, explícitos y compartidos (Olea, 2007).

3.11 El director como instructor (coacher)

De acuerdo a su significado, un coacher es la persona que instruye o entrena usualmente a un atleta un tutor privado. Aunque inicialmente se aplicaba en el ambiente deportivo, en la actualidad ha pasado a tomar parte del ámbito de la gerencia, denominándolo coaching que significa ayudar a las personas a definir metas claras y a establecer un plazo específico para alcanzarlas. Las metas pueden ser desde superar un problema de interacción personal, hasta alcanzar objetivos profesionales. El coaching es un proceso bien definido, que tiene puntos de partida y de llegada. Lo que resulta diferente y lo que puede confundir a algunos directivos de escuela que el corazón del proceso es el potencial de una persona.

El coaching empieza con un análisis real de debilidades y fortalezas de una persona. Un coacher no "...alaba los esfuerzos de un individuo; ayuda a la gente a entender lo que deben cambiar para alcanzar sus objetivos profesionales" (Herrerros, 2009. Gestión del conocimiento. Extraído el 12 de septiembre de 2009 desde http://gestiondelconocimiento.com/documentos2/carlos_herrerros/cuidado.7htm#ftn1).

El dirigir una organización de cualquier giro no es una tarea fácil, pero si no se cuenta con la colaboración del personal, más difícil será. Para que un líder funcione como tal, debe hacer partícipe a todos, para que sea compartido y así pueda designar las tareas encomendadas con toda confianza a sus subordinados y éstos a su vez le respondan

con un buen desempeño. Por otro lado el término Coaching, es una forma como más objetiva de poder percibir la problemática o los puntos a favor del lugar de trabajo, "...el hacer un análisis y así tomar las decisiones correctas, sin imposiciones, sino siendo claros y realistas" (2009). Es importante aclarar que el coaching por ser un proceso desarrollado por personas con características diferentes unos de otros, puede adquirir diversas formas o estilos, tantos como individuos lo practiquen.

Las características de cada estilo se describen a continuación:

a) Comunicador. Su fuerza reside en la habilidad de construir relaciones abiertas y accesibles con los miembros del equipo. Sus recursos claves se basan en la comunicación efectiva y continua, en involucrar al equipo en la toma de decisiones, en las relaciones abiertas con los miembros del equipo y en su accesibilidad como coacher. Dentro de las características que evidencian este estilo de coaching se pueden mencionar la presencia de instrucciones resumidas para el equipo productivo, la política de puertas abiertas, el reconocimiento de méritos, la comunicación en los dos sentidos (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba), la dedicación de trabajar al lado de sus equipos con una la presencia activa.

b) Mentor. Construye relaciones fuertes con todos o algunos de los miembros de su equipo y busca asumir un papel activo en el desarrollo de sus carreras a largo plazo. Estos coaches ofrecen una orientación informal acerca de la organización, asuntos de la carrera y el desarrollo de sus colaboradores. Sus recursos claves se basan en la comunicación eficaz y continua, en una fuerte relación con cada unos de sus individuos-claves, en ofrecer orientación a largo plazo e insights (autoevaluación) acerca de la organización y orientación profesional. Las comunicaciones sobre cuestiones

profesionales se transmiten a las personas que toman las decisiones, persiguiendo el interés del equipo.

c) Tutor. Los tutores promueven un coaching fuerte en la tarea y comparten su conocimiento y especialidad técnica con el equipo de trabajo. Sus recursos se basan en la competencia técnica, la transferencia de habilidades y conocimiento, el buen desarrollo de las tareas; frecuentemente es el encargado de mostrar el camino. Este estilo queda evidenciado por las siguientes características:

- El coacher es considerado un especialista en su campo.
- Otorga oportunidades para el aprendizaje de otros.
- Propicia oportunidades para que los miembros del equipo practiquen nuevas habilidades.
- Es accesible y fácil de abordar.

d) El líder como Modelo. El modelo es alguien que liderea a través del ejemplo ya que hace lo que dice, lo que inspira al resto del equipo. El grupo lo respeta y sus miembros piensan...."*me gustaría ser como él*", en algún aspecto de su desempeño. En este estilo se observa la habilidad de inspirar y motivar, el pensamiento positivo orientado al éxito y no al fracaso, a tal punto que el coach puede no ser un "buen coacher", sin embargo las personas aprenden de él. En estos estilos de coaching, el líder, por lo general es famoso o reconocido por algo en particular. Existe un respeto, tanto de su equipo como de otros grupos, clientes de la organización y personal superior. Hay una influencia por parte del coach hacia el equipo, en forma de acciones más que en orientaciones.

e) Desafiante. Establece metas y ofrece feedback (retroalimentación) de manera constructiva y constante sobre las tareas. Busca apoyar a las personas en la obtención de metas exigentes. Los recursos claves de estos coachers se basan en el

establecimiento de metas exigentes pero alcanzables, en la supervisión del trabajo del equipo, presionando por resultados pero dando apoyo para su logro. Enfrenta y desafía a los miembros de su equipo, da feedback efectivo y constante, delegando trabajos compensadores y desafiantes.

f) Consultor. Este estilo de coaching, muestra a un coacher que desarrolla a los miembros del equipo, ayudándolos a descubrir el conocimiento y a desarrollar habilidades y emitir juicios por sí mismos. En este estilo se evidencia la presencia de preguntas abiertas, que ayudan a los miembros del equipo a que descubran las respuestas por ellos mismos. Las decisiones son tomadas una vez recogida la opinión del equipo y la revisión del trabajo es realizada a través de reuniones y discusiones.

Capítulo 4

Análisis de datos

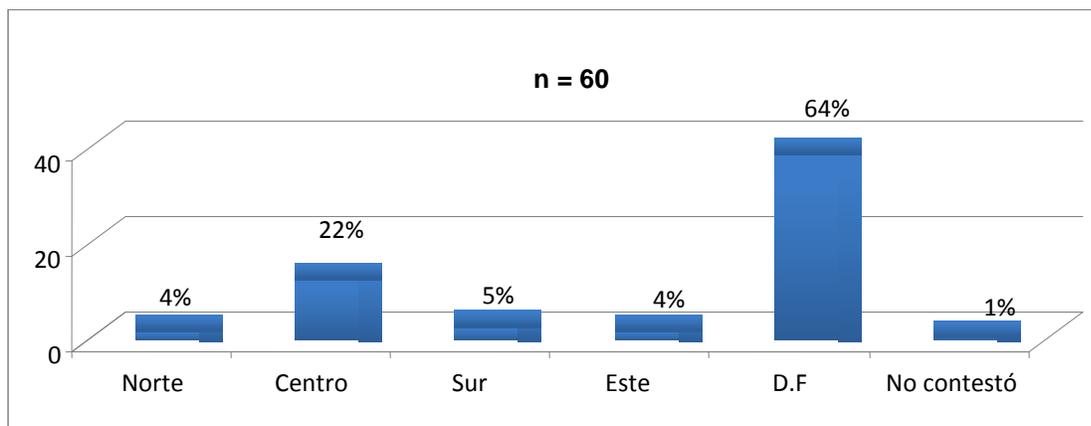
4.1 Análisis de los datos

En este apartado se incluyen los datos relacionados con el liderazgo del director de los centros escolares, las funciones técnico-pedagógicas, las acciones administrativas y el clima organizacional que resulta de la conjunción de todos los elementos anteriores, se inicia con las características de los docentes de la muestra que suman en total 60 maestros.

Características personales de los docentes

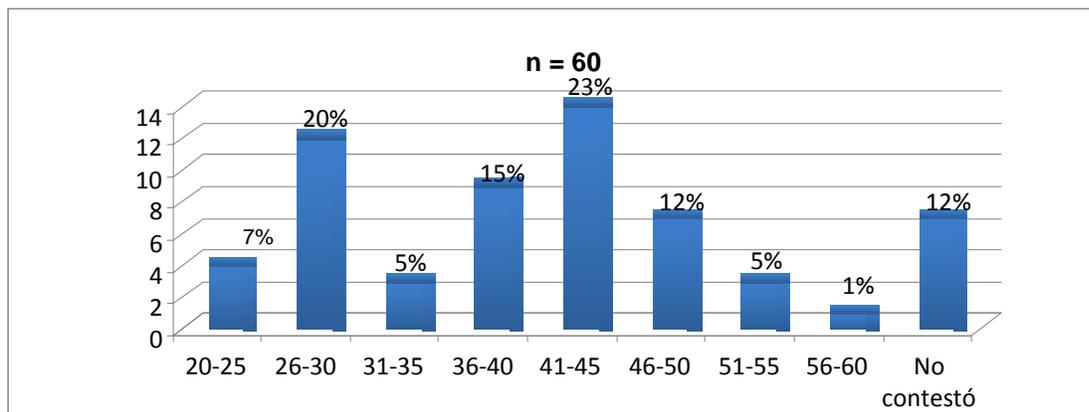
Género. De acuerdo a los datos obtenidos se encontró que en la zona 169 (integrada por seis escuelas) más de las dos terceras partes, 68%, de los docentes son del género femenino, mientras que el 32% son masculinos.

Figura No. 1. Lugar de nacimiento de los docentes



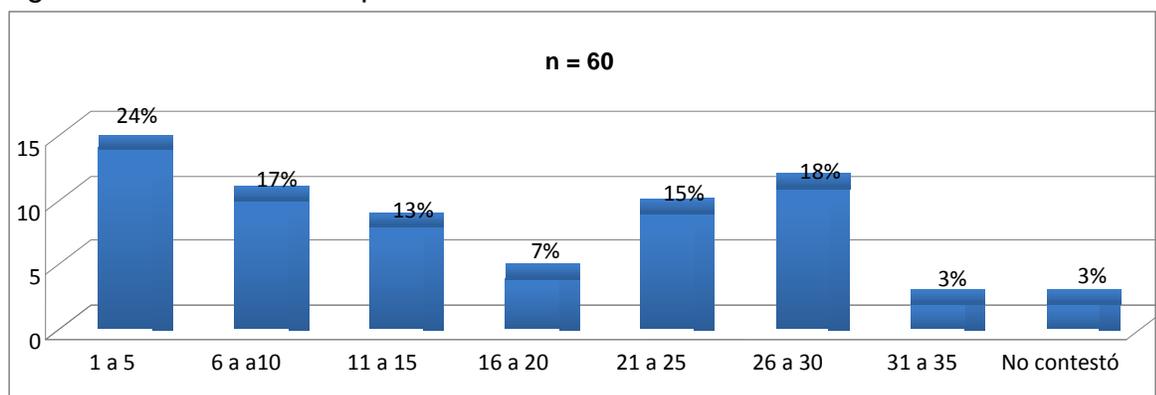
Lugar de nacimiento. Con base en la figura No. 1 se observa que casi las dos terceras partes de los docentes que laboran en esta zona, son originarios del Distrito Federal, sin embargo el 22% proviene de estados del centro del país, tales como Puebla, Tlaxcala, Estado de México e Hidalgo y hay un porcentaje mínimo de profesores que son del norte, del sur y este del país, 4 y 5 % respectivamente. De hecho, se puede observar que en general los maestros no han sido desarraigados de su zona de origen.

Figura No. 2. Edad de los docentes de las seis escuelas estudiadas



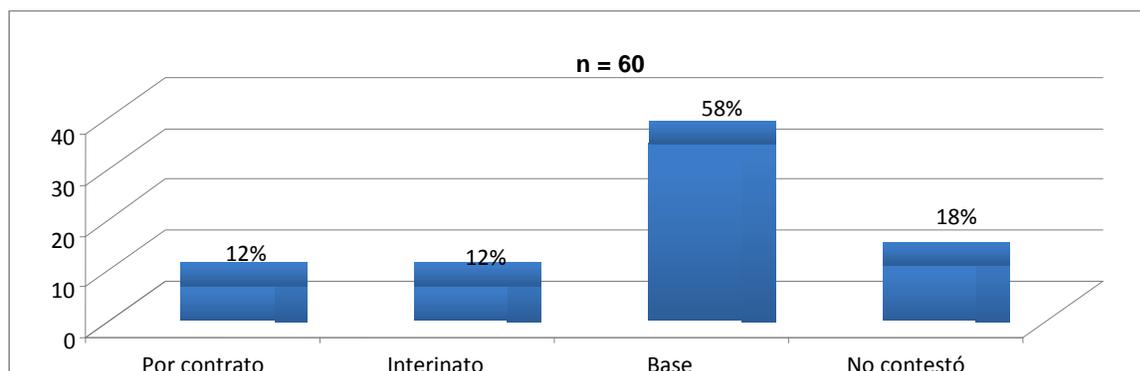
Edad. La figura No. 2 muestra los datos correspondientes a la edad de los maestros la cual es un factor importante para la dinámica laboral que se establece, puesto que influye en el desempeño laboral y la organización de la escuela. Sin embargo no es fácil generalizar la influencia de la edad en el trabajo escolar ya que de acuerdo a los datos se muestra que los maestros están en rangos de edades que van de los 20 a los 60 años, destacando que un 63% de los docentes está en una edad que oscila entre los 26 y 45 años y un 12% tiene de 46 a 50 años, por lo que se puede considerar que es una plantilla de docentes en edad productiva, medianamente joven lo que facilitará el desarrollo de un trabajo en equipo en base a los objetivos de su centro escolar. Sin embargo se tiene un porcentaje mínimo (7%) de profesores que son muy jóvenes (20 a 25 años) quienes pueden aprender de los maestros con gran experiencia.

Figura No. 3. Años de experiencia de docentes



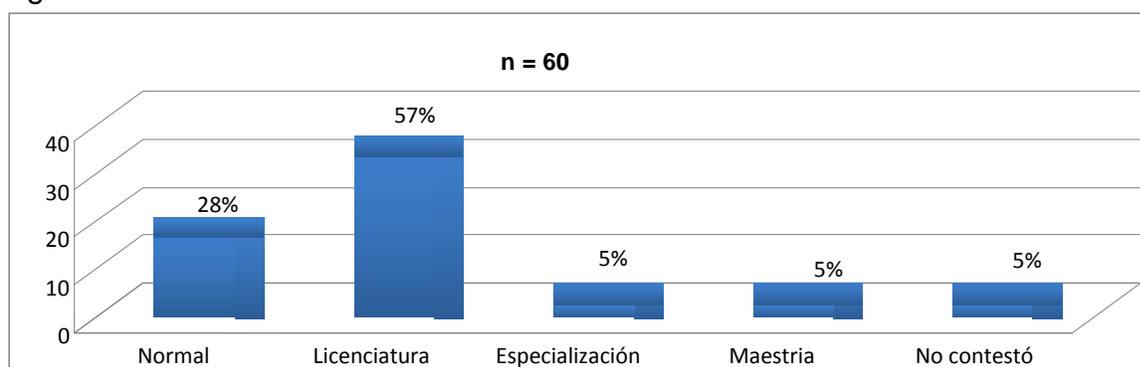
Años de experiencia. En la figura No. 3 se identifican dos grupos. Un 54% de los docentes tiene una experiencia de trabajo frente a grupo de 1 y 15 años y un 33% posee entre 21 y 30 años de servicio. Lo cual es coherente en la edad de los docentes. De esta forma se percibe que en la zona escolar 169 se cuenta con maestros muy jóvenes y por lo tanto con poca experiencia, aunque uno de cada tres profesores tienen más de 20 años de experiencia, por lo que han vivenciado la labor docente con mayor magnitud, lo que puede enriquecer y orientar el trabajo y las propuestas de los profesores con poca antigüedad en su labor.

Figura No. 4. Tipo de nombramiento de los docentes



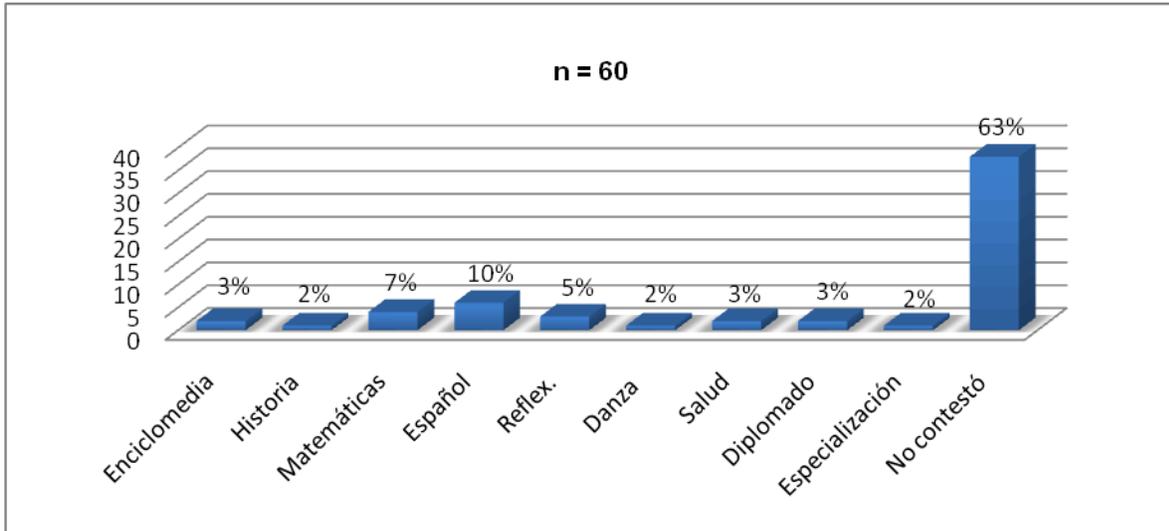
Tipo de nombramiento de docentes. En la figura No. 4 se observa que el 58% de los docentes que forman parte de la muestra tienen nombramiento definitivo es decir tienen plaza; sin embargo el 24% no tiene base (el 12% cubre interinato y otro 12% está por contrato). El hecho de que solo un poco más de la mitad de los docentes sean de base repercute en su desempeño como grupo, debido a que esto influye al planear a largo o mediano plazos y en que los docentes se empeñen en el logro de objetivos educativos.

Figura No. 5. Nivel de estudios de los docentes



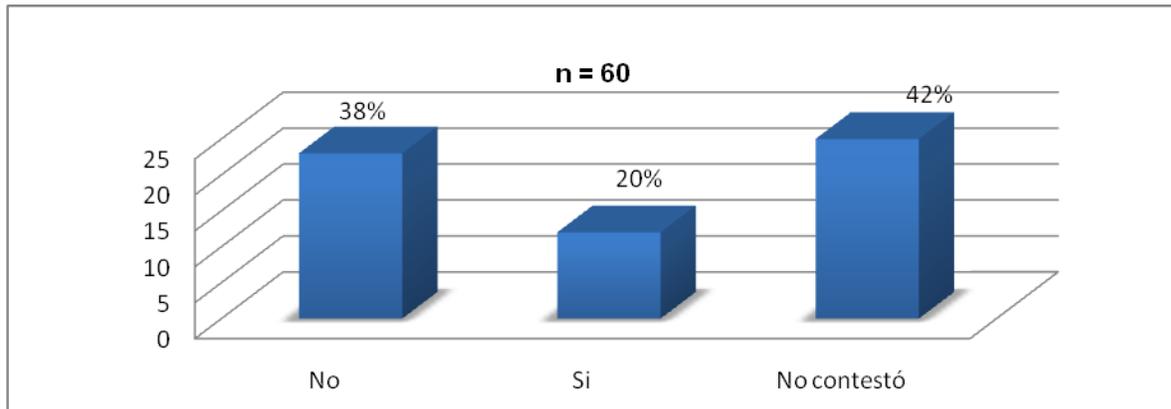
Nivel de estudios. Otro aspecto que influye directamente en el desempeño de los docentes es su formación académica pues ésta se refleja en la metodología, técnicas y dinámicas que implementen en las aulas. En la figura No. 5 se percibe que un 57% de los profesores encuestados tienen estudios a nivel licenciatura, que el 28% cursaron la normal básica y solo el 10% de los maestros tienen estudios de posgrado, el 5% estudiaron la especialización en español o matemáticas y otro 5% tiene estudios de maestría.

Figura No. 6. Último curso estudiado por los docentes



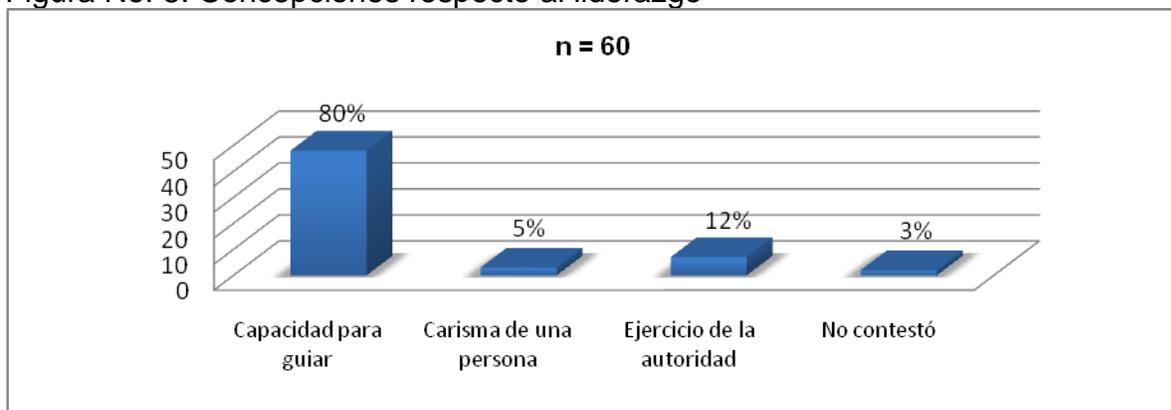
Último Curso estudiado. La figura No.6 muestra los datos referentes al último curso que los docentes estudiaron. Los cursos que la SEP ofrece a los docentes son diversos entre los que se encuentran enciclopedia, historia, matemáticas, español, danza y enfocadas al ámbito de la salud; sin embargo como se puede percibir las asignaturas que tienen mayor demanda en esta zona escolar son las del área de español con un 10%, seguidos por un 7% del área de matemáticas y un 5% del resto de los cursos tienen un porcentaje mínimo. Es interesante observar que un 63% optó por no contestar por lo que se puede inferir que no están interesados en actualizarse.

Figura No. 7. Docentes que estudian actualmente



Docentes que estudian actualmente de acuerdo a la figura No. 7, sólo el 20 % de los maestros se encuentran estudiando algún curso lo cual guarda coherencia con la figura anterior ya que el 38% de los maestros declara que actualmente no destina tiempo alguno en ello y el resto prefirió no responder la pregunta. Lo anterior demuestra que dentro de esta zona escolar son pocos los maestros que dedican un espacio a incrementar su formación académica.

Figura No. 8. Concepciones respecto al liderazgo

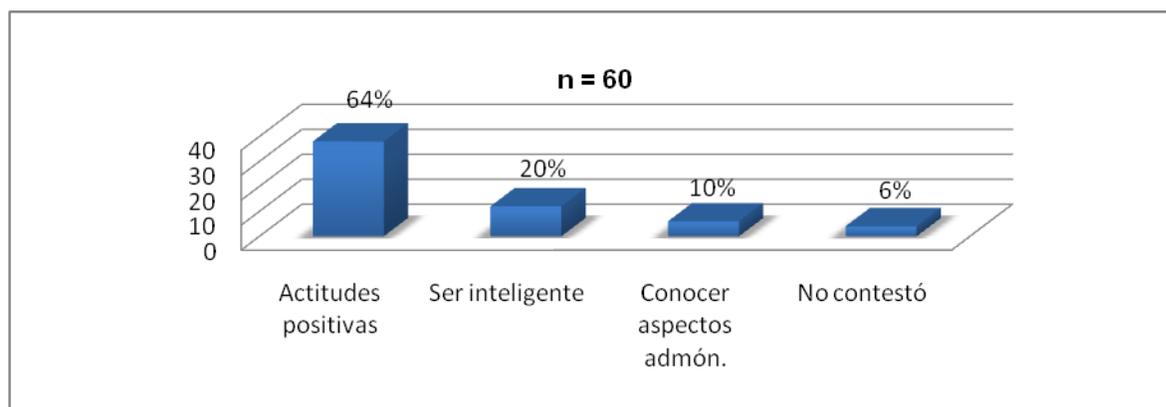


El liderazgo cada docente tiene diferentes concepciones respecto a lo que es el liderazgo. Se encontró que para algunos es la persona que tiene el poder; algunos otros piensan que será su personalidad y calidad la base para el buen funcionamiento de la

escuela; sin embargo, para muchos más, el director no tiene suficiente libertad, y aunado a esto resulta preocupante la gran cantidad de casos en que el director escolar no constituye un elemento esencial para la construcción de la organización de su escuela, debido a que éste no es un líder dinamizador, que propicie procesos de mejora de la escuela, sino que su función la ejerce en el límite de la conservación de los procesos ya establecidos en la institución, sin prestar importancia al análisis de dichos procesos en cuanto a si se trata o no de la manera efectiva de mejorar la calidad del servicio que presta el centro educativo, o si es lo mejor que su escuela puede proporcionar de acuerdo con sus recursos.

En la figura No. 8 se observa que el 80% de los docentes consideran que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para guiar, dirigir, orientar y organizar a un grupo de personas, el 12% creen que solamente es el ejercicio de la autoridad, el 5% cree que es el carismas de una persona y el 3% no respondió la pregunta.

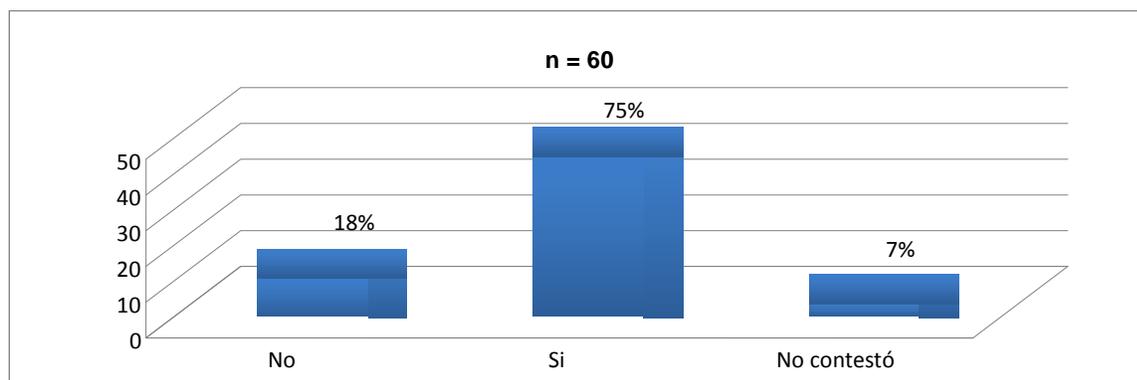
Figura No. 9. Características del líder educativo



Características del líder educativo. El líder para la Institución es como una brújula ya que marca permanentemente la verdadera dirección hacia la cual se orienta el servicio,

es creativo, rompe lo establecido, cambia ciertas normas, las reestructura de acuerdo a la flexibilidad de su equipo de trabajo. La misión básica de todo líder es de dirigir a un grupo hacia metas deseadas y propuestas, entre dos variables puesto que saben motivar y son capaces al mismo tiempo de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos (Casares, 1996, 27). De acuerdo a los datos obtenidos el 64% de los docentes opina que una de las características esenciales es tener actitudes positivas para con su personal docente, el 20% cree que lo fundamental es que sea una persona inteligente y el 10% considera que es necesario que conozca aspectos sobre administración para que pueda desempeñar esta función.

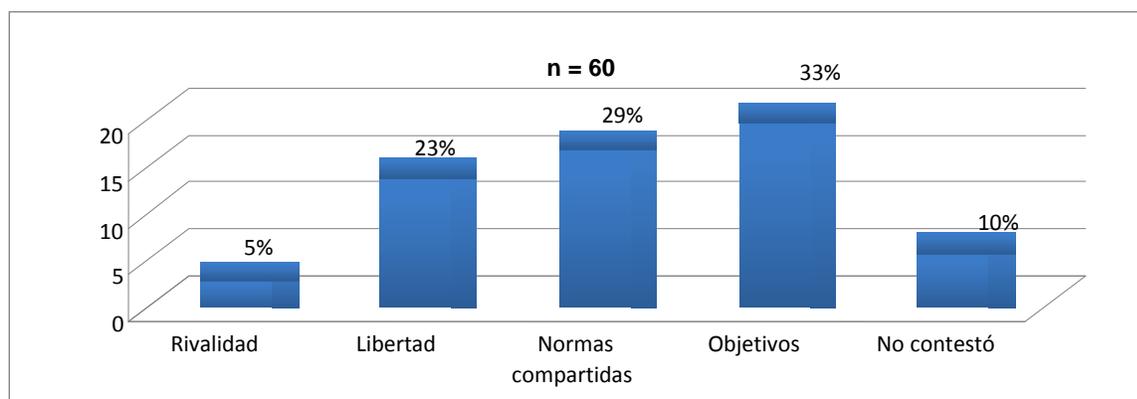
Figura No. 10. El director de su escuela ejerce liderazgo



El liderazgo del director de su escuela. En la dirección de un centro escolar el liderazgo eficiente es un factor importante para que se mantenga un equilibrio entre la autoridad y el control que se ejerce en la institución. De ahí que el principal responsable en una institución escolar es el director, por tal motivo el liderazgo que éste ejerza influirá en el desempeño de los docentes. En la figura No. 10 se observa que un 75% de los profesores encuestados considera que su director sí ejerce un liderazgo en la

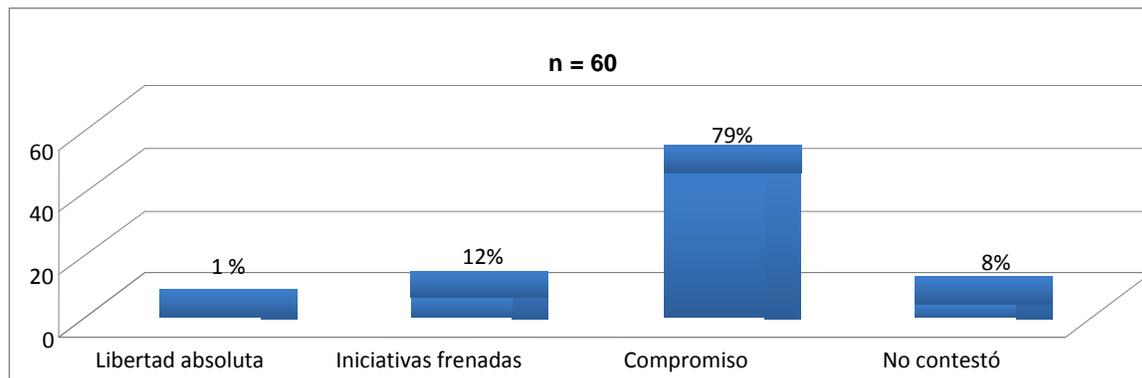
institución, aunque un 18% de la muestra, considera lo contrario y un 7% no se quiso comprometer en opinar al respecto.

Figura No. 11. Ambiente que promueve el director en la escuela



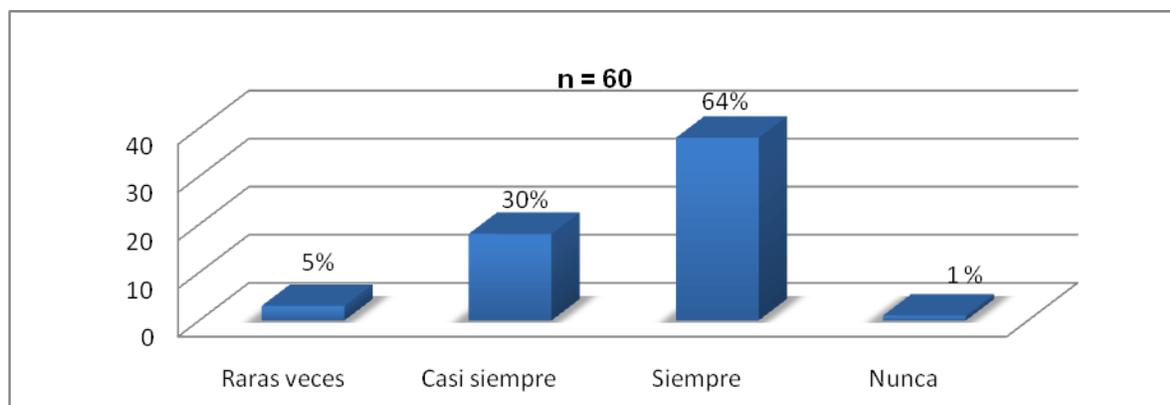
Ambiente que promueve el director. El ambiente que se establece en un centro escolar es fundamental, ya que generalmente evidencia las características que describen a la estructura administrativa o una parte de ella en función de lo que perciben y experimentan sus integrantes. En la figura No. 11 se muestra que un 62% de los docentes encuestados considera que el ambiente establecido en la institución se genera de acuerdo a los objetivos y a las normas establecidas por el director y los docentes con la finalidad de elevar la calidad de la educación. Un 23% opina que existe libertad para trabajar aunque el 5% considera que hay rivalidad entre los docentes de su centro de trabajo.

Figura No. 12. Ambiente que prevalece en la institución



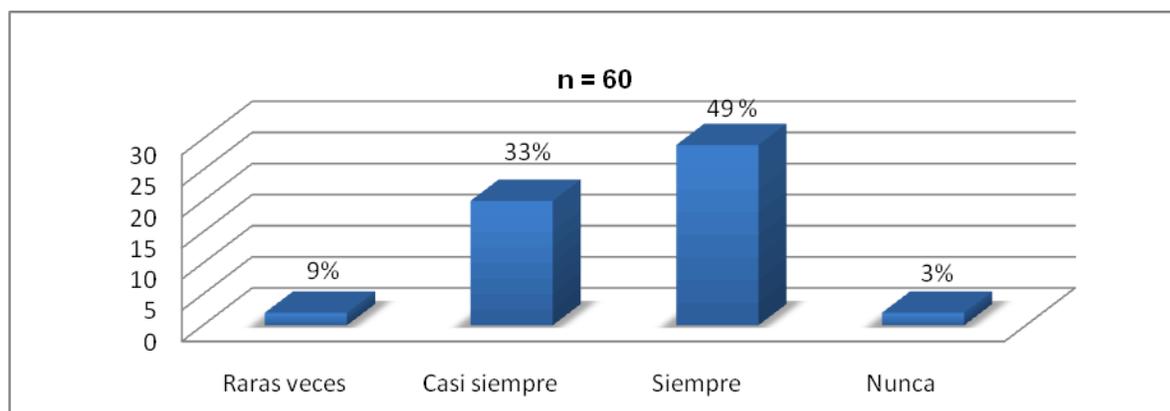
Ambiente que prevalece en la institución. De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, la figura No.12 muestra que un 79% de los docentes considera que en la institución en donde laboran lo esencial son los compromisos que se establecen para elevar la calidad de la educación y solo un 12% opina que las sugerencias de los maestros son ignorados y un 1% considera que hay libertad absoluta para actuar. Con base en estos datos se puede considerar que la mayoría del grupo docente esta comprometido con los objetivos de su centro escolar.

Figura No.13. Control de la puntualidad de los maestros



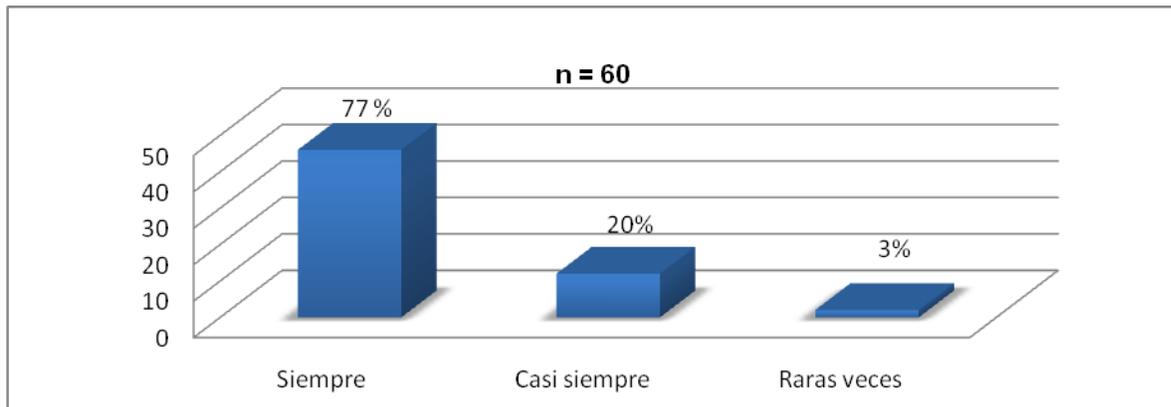
Se controla la puntualidad. En las funciones administrativas que debe realizar el director también se encuentra lo relacionado con la puntualidad y asistencia de los profesores, sin embargo algunas veces este tipo de aspectos pasan a segundo término, realizando solo como uno más de los trámites administrativos. En la figura No. 13 se observa que un 94% de los docentes afirma *casi siempre/siempre* se controla la puntualidad. Solo un 5% considera que *raras veces* se hace.

Figura No. 14. El director asesora técnicamente a los docentes



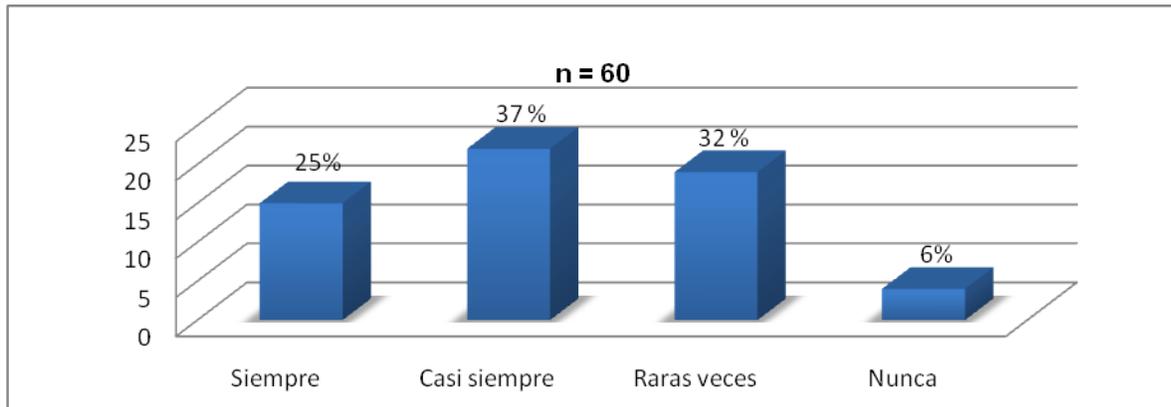
Asesora técnicamente a los docentes. Una de las funciones primordiales de los directores es el apoyar a los docentes en aspectos técnico-pedagógicos para elevar su desempeño de los docentes, ayudarle a resolver problemas respecto al aprendizaje implementando diferentes tipos de metodologías que incrementen el rendimiento de sus alumnos. Sin embargo sólo el 49% de los docentes encuestados afirma que *siempre* existe asesoría por parte de su director, el 33% considera que *casi siempre* y un 12% manifiesta que *raras veces/nunca* existe el apoyo de su director para aspectos pedagógicos, como se observa en la figura No. 14.

Figura No.15. Apoyo a los docentes ante problemas con padres de familia



Apoya a los docentes ante problemas con los padres de familia. En la práctica docente los profesores se enfrentan a varias dificultades, entre ellas se encuentran los problemas relacionados con los padres de familia y éstos generalmente surgen en función de cierto descontento con respecto a la metodología docente utilizada, la disciplina que se establece en el salón o las llamadas de atención para sus hijos y ante estos problemas el maestro busca el respaldo de su director. De acuerdo a la figura No. 15 un 77% afirma que *siempre* ha tenido apoyo por parte de su director, el 20% de los docentes opina que *casi siempre* y el 3% considera que *raras veces*. Por tanto se puede inferir que los directores de las escuelas de la zona estudiada apoyan a los maestros en los desacuerdos que se presentan con los padres de familia.

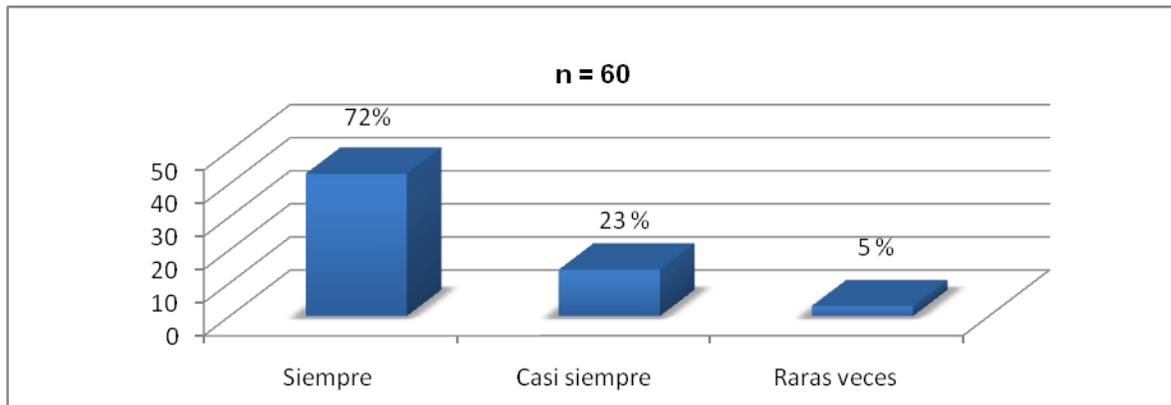
Figura No. 16. Supervisión del trabajo docente



Supervisión del trabajo docente. Dentro de las funciones de los directores se encuentra la relacionada con la supervisión que debe realizar en la impartición de clases por parte del maestro. El propósito de realizar una supervisión es para verificar que son pertinentes las formas de enseñanza-aprendizaje, y los recursos didácticos empleados con base al programa, además del manejo del grupo. Por otra parte también es una forma de evaluar los métodos de enseñanza que emplean los maestros y sugerir adecuaciones a la metodología en caso de ser necesario; sin embargo por cuestiones de tiempo muchos directores se olvidan de realizar dicha actividad. De acuerdo a la figura No.16, del total de la muestra el 62% de los profesores afirman que *siempre/casi siempre* y el 32% indica que *raras veces*. Llama la atención que un pequeño número de maestros, el 6% opina que el director *nunca* supervisa su trabajo.

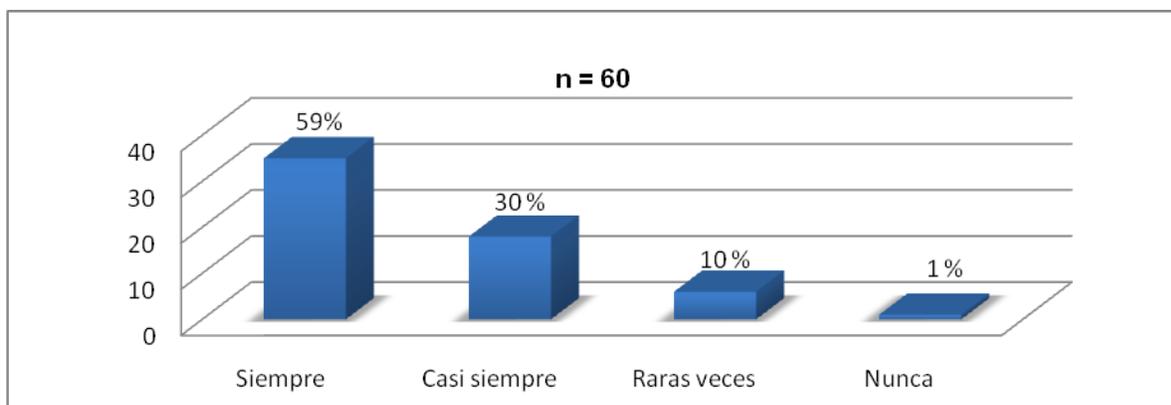
De acuerdo a estos datos se tiene que un poco más de la tercera parte de los maestros coinciden que su director no supervisa el trabajo técnico-pedagógico que se realiza en clase, sin embargo si asesora técnicamente a los docentes que lo solicitan.

Figura No. 17. Coordinación del trabajo docente



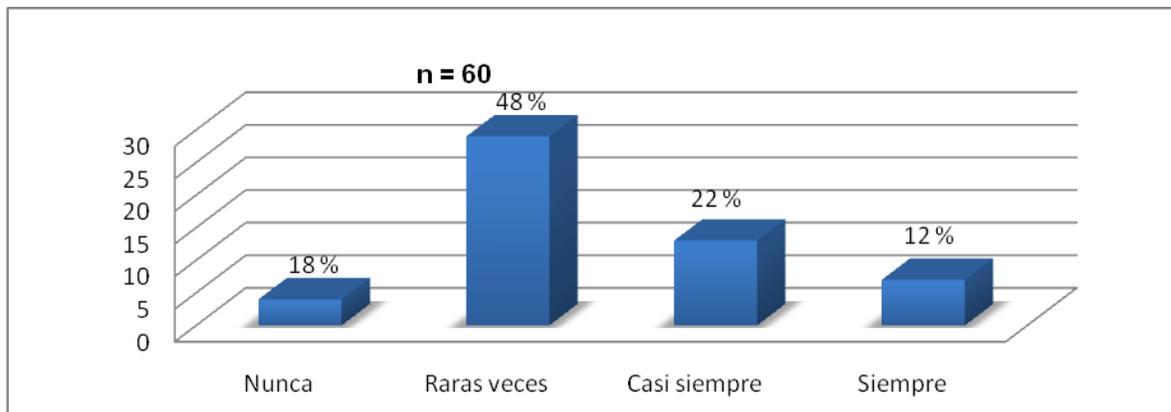
El director coordina el trabajo de los docentes. En un centro escolar el director es quien debe coordinar el trabajo de los docentes para que en conjunto establezcan los objetivos a alcanzar. Es función del director organizar al personal que tiene a su cargo para que de manera adecuada logre utilizar en forma óptima los recursos humanos y delegar funciones adecuadamente. En la figura No. 17 se observa que con la totalidad de los docentes, el 95% considera que su director *siempre/casi siempre* coordina, en cuanto a la realización del trabajo.

Figura No. 18. Fomento de armonía entre docentes



El director fomenta la armonía entre docentes. Cada organización escolar, da lugar a una compleja y muy particular dinámica de interrelaciones, mediadas por significados, valores y creencias, entre otros aspectos que van constituyendo una forma de entender y vivir la enseñanza que se concreta y materializa día a día en el centro escolar, por tanto el director debe de fomentar la armonía entre su equipo colegiado. En la figura No. 18 se observa que un 89% de los docentes considera que *siempre/casi siempre* se lleva a cabo, o sea que el director trata de que el trabajo se realice en armonía y sólo un 10% opina que esto sucede *raras veces*.

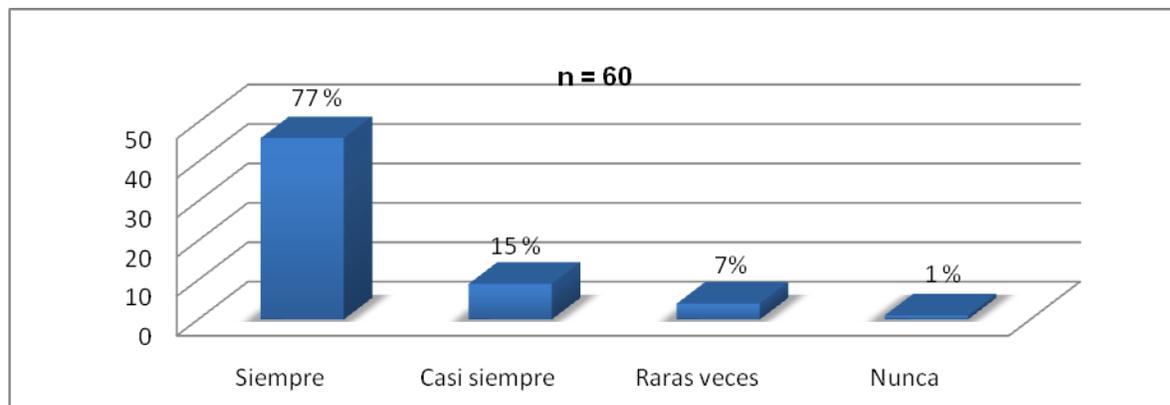
Figura No. 19. Se aplican las normas rigurosamente



Se aplican las normas rigurosamente. La autoridad máxima en el plantel escolar es el director y es él quién decide de qué manera ejercerá su autoridad y empleará el reglamento para los docentes cuando incurran en alguna falta, es decir él determina en qué circunstancias habrá llamadas de atención, exhortos o se extenderán reportes a los maestros. Aunque existen lineamientos y un reglamento, los directores son quienes determinan en qué circunstancias aplicar las sanciones. La figura No.19 denota que un

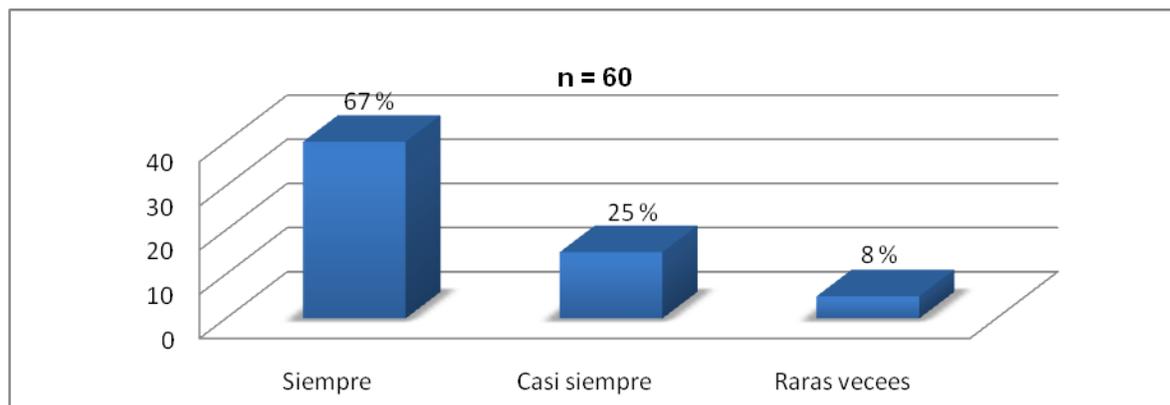
66% de los docentes encuestados considera que su director *raras veces/nunca* aplica medidas rigurosas; sin embargo el 34% manifiesta que *casi siempre/siempre* son sancionados de manera rigurosa

Figura No. 20. El director coordina las reuniones de trabajo



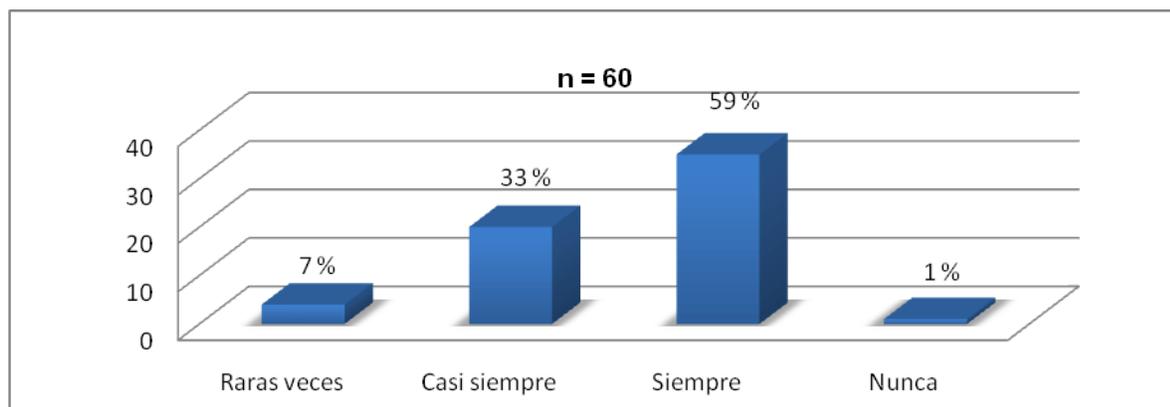
El director coordina las reuniones de trabajo. Las Juntas de Consejo Técnico son espacios destinados específicamente para tratar asuntos laborales, fundamentalmente de tipo pedagógico, aunque algunas veces se convierten en tiempos perdidos, pues son utilizados para tratar asuntos ajenos a lo educativo, o sencillamente se le da prioridad a los aspectos administrativos o sociales, por tal razón es fundamental que el director sepa coordinar este tipo de reuniones para no salirse de los temas técnico-pedagógicos. En la figura No. 20 se observa que la mayoría de los maestros cree que su director *siempre* coordina las reuniones de trabajo y sólo un 8% expresa que *raras veces/nunca* su director coordina las reuniones de trabajo.

Figura No. 21. El director implementa estrategias para solucionar problemas



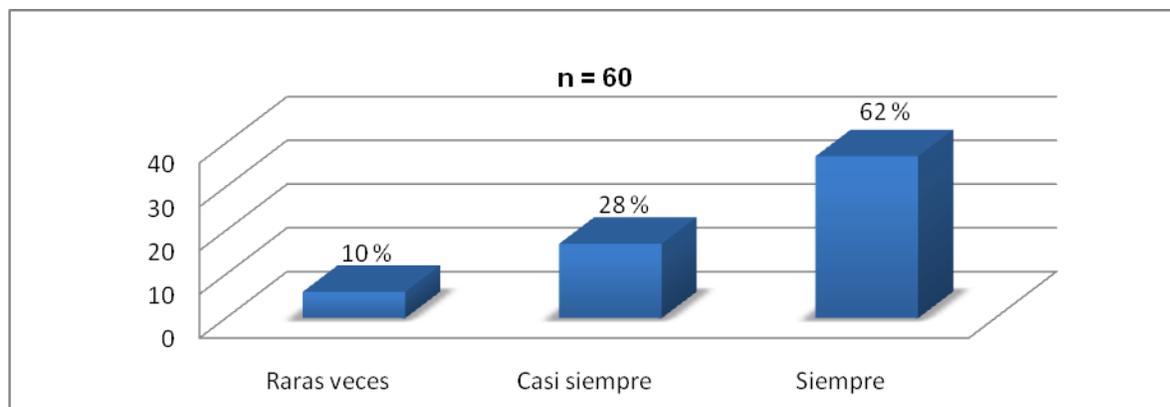
El director implementa estrategias para solucionar problemas. La toma de decisiones por parte de los directivos con lleva en el diseño e implementación de acciones que permitan llegar a solucionar de manera inmediata los conflictos que se susciten en el centro educativo, por tanto es importante que los directivos sean capaces de emplear estrategias para atender los problemas que surjan en su plantel escolar. En la figura No. 21 los datos muestran que el 92% de lo docentes encuestados consideran que su director *siempre/casi siempre* implementa estrategias para solucionar las dificultades que se tengan en su centro de trabajo, y el 8% opina que *raras veces* lo hace.

Figura No. 22. El director asigna responsabilidades de manera equitativa a los docentes



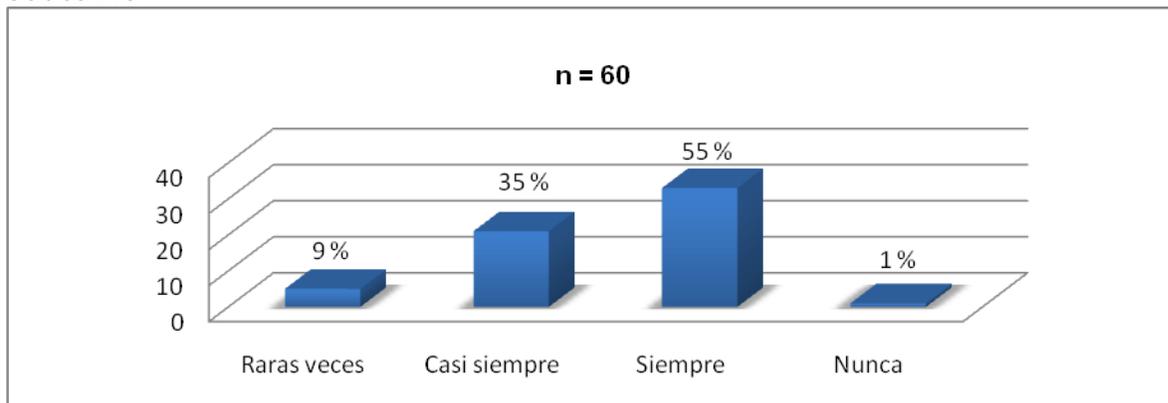
El director asigna responsabilidades, de manera equitativa, a los docentes. El director es el responsable de la organización escolar, lo que implica que los recursos sean utilizados de la mejor manera posible. De ahí que delimita las funciones de los docentes por lo que debe especificar y planear correctamente la asignación de comisiones para cada uno y evitar la duplicidad de las mismas o la carga sólo para unos cuantos, lo que puede generar conflictos afectando el ambiente laboral. En la figura No.22 se observa que un 92% manifiesta que su director *siempre/casi siempre* asigna responsabilidades de manera equitativa, lo cual es coherente con el uso de estrategias apropiadas para la solución de problemas entre los maestros de su escuela: sin embargo, también un 8% opina que *raras veces/nunca* el director asigna las tareas de manera equitativa.

Figura No. 23. El director motiva a los docentes a esforzarse en su trabajo



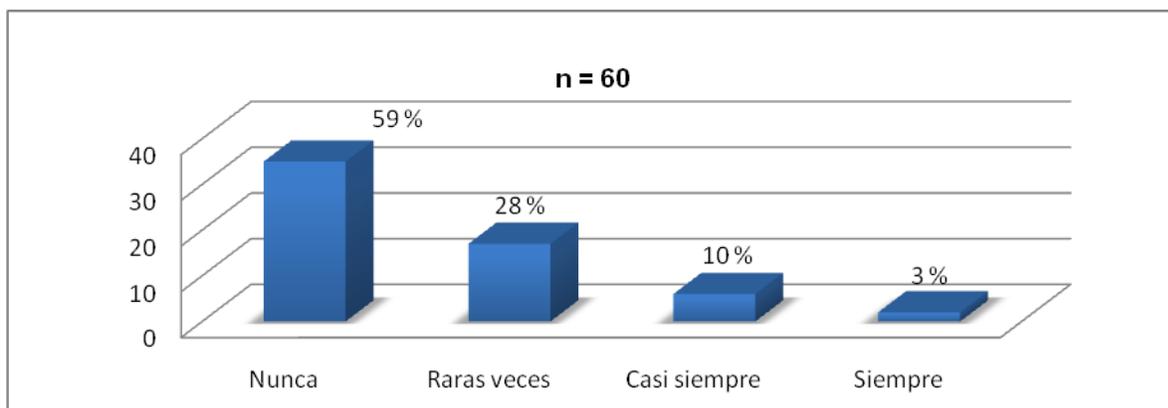
El director motiva a los docentes. Otro aspecto de la cultura organizacional se refiere al conjunto de actitudes que se manifiestan en la institución escolar lo que repercute en la integración y motivación en el desempeño de sus funciones. En la figura No. 23 se muestra que un 90% de los docentes considera que *siempre/casi siempre* se les motiva para la realización de su trabajo.

Figura No. 24. El director acepta sugerencias y opiniones para mejorar su labor educativa



El director acepta sugerencias y opiniones para mejorar su labor educativa. En una institución educativa existe diversidad en cuanto a la plantilla docente, de tal manera que cada uno de los profesores son distintos en cuanto a la preparación académica, habilidades, aptitudes y personalidad, por tanto cada uno percibe de manera diferente y con un enfoque particular la problemática que en ella se sucita, por tal motivo el director deberá ser una persona abierta a escuchar sugerencias y propuestas de trabajo con la finalidad de mejorar la situación en el plantel escolar. En la figura No. 24 un 90% de los docentes considera que *siempre/casi siempre* se aceptan sugerencias, aunque el resto opina lo contrario.

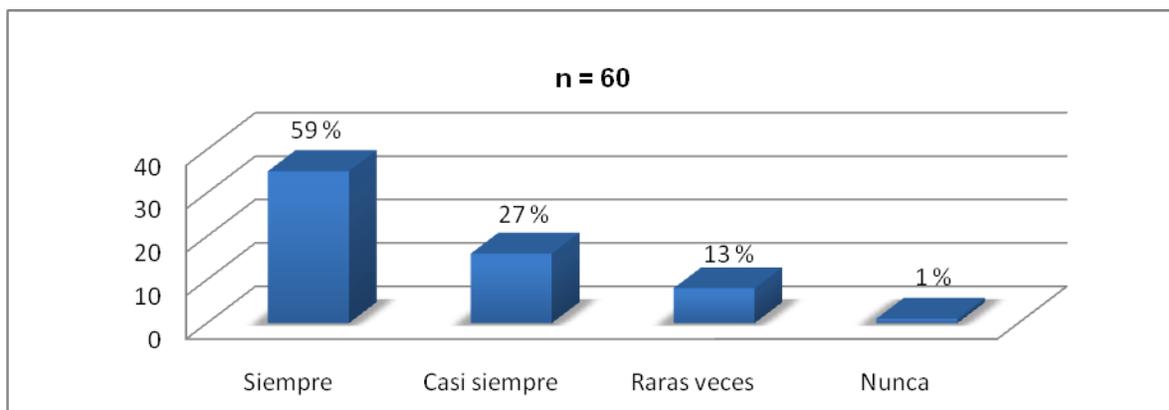
Figura No. 25. El director muestra actitudes de indiferencia hacia los docentes.



El director muestra actitudes de indiferencia hacia los docentes. La relación que se establezca entre los directivos y la plantilla docente es importante porque ésta influirá en la cultura organizacional que se genere dentro de la misma, por tanto es importante que el directivo propicie un ambiente de respeto y armonía con su personal docente.

De acuerdo a la figura No. 25 se observa que el 59% de los docentes encuestados consideran que sus directivos *nunca* se han mostrado indiferentes con ellos, el 28% opina que *raras veces* y solo el 13% opina que esto ocurre *casi siempre/siempre*.

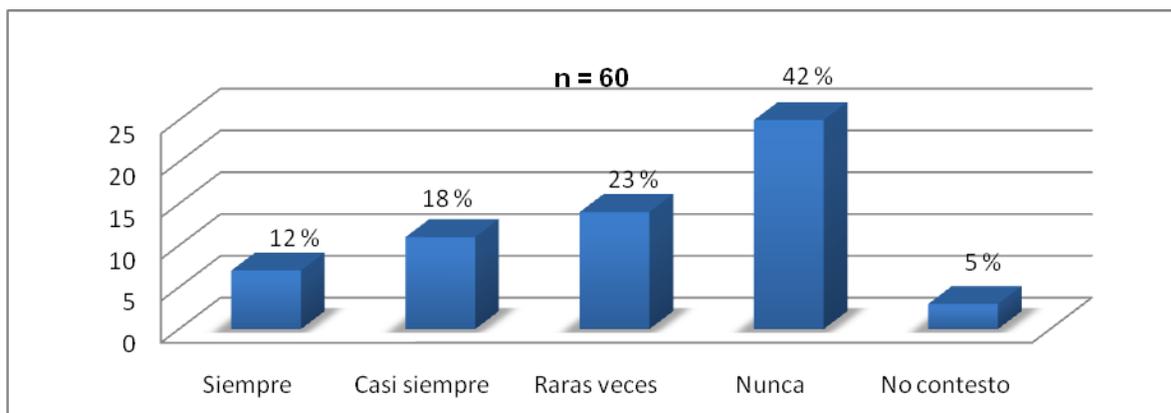
Figura No. 26. El director implementa estrategias para solucionar problemas conductuales con los alumnos



Implementa estrategias para solucionar problemas conductuales con los alumnos. Entre las funciones específicas del director se encuentra un aspecto referente al ámbito técnico-pedagógico, el cual tiene que ver directamente con lo relacionado a la metodología y estrategias que el directivo brinda a los docentes ante los conflictos de tipo conductual de sus alumnos. Algunas veces es más fácil sancionar al estudiante ya sea expulsarlo, suspenderlo o cambiarlo de turno o grupo que buscar soluciones. En general no se lleva a cabo adecuación alguna o ajuste escolar, para trabajar con niños que no son capaces de adaptarse al contexto escolar, así que cuando el profesor de

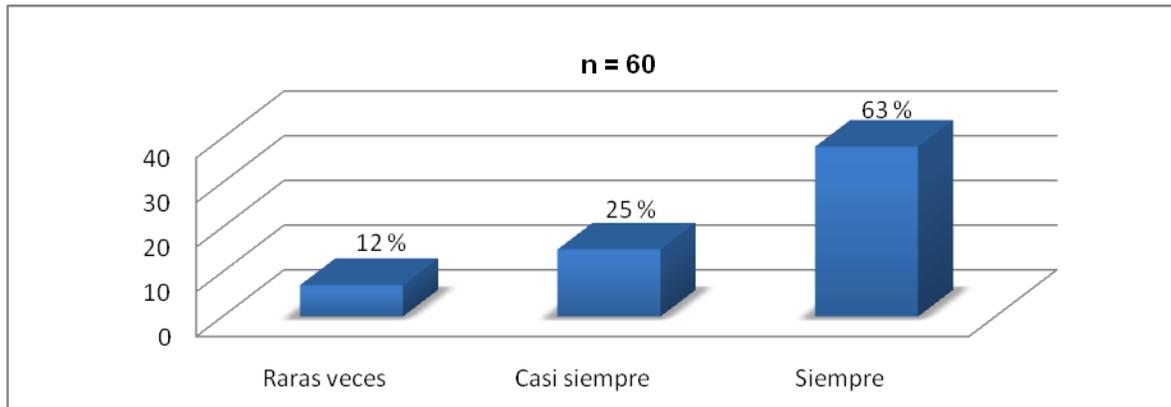
grupo no logra presentar una alternativa el encargado de hacerlo es el director quien decidirá qué se tiene que hacer. En la figura No. 26 se muestra que un 59% de los docentes encuestados opina que *siempre* se implementan estrategias para solucionar problemas con los estudiantes, un 27% opina que *casi siempre* y un 13% cree que *raras veces* ocurre lo anterior.

Figura No. 27. El director promueve el uso de incentivos o recompensas a los docentes



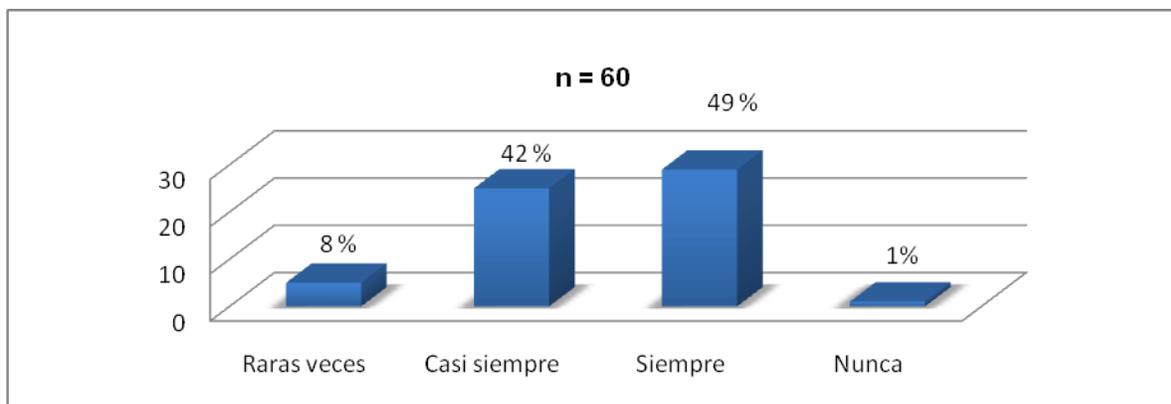
El director promueve el uso de incentivos o recompensas a los docentes. Los estímulos/gratificaciones inducen a las personas a actuar para lograr un resultado, así que el director debe establecer formas de recompensar a su personal de acuerdo a su trabajo es decir el maestro debe identificar las recompensas que se obtienen por su trabajo y esfuerzo, como el reconocimiento, la valorización individual y grupal entre otros. Sin embargo de acuerdo a la figura No. 27 un 42% de los docentes afirma que *nunca* ha recibido incentivo alguno o recompensa por parte de su director y un 23% expresen que *raras veces*. Sólo un 30% considera que *siempre/casi siempre* existe algún tipo de incentivo en su centro de trabajo.

Figura No. 28. El director atiende las inconformidades de los docentes



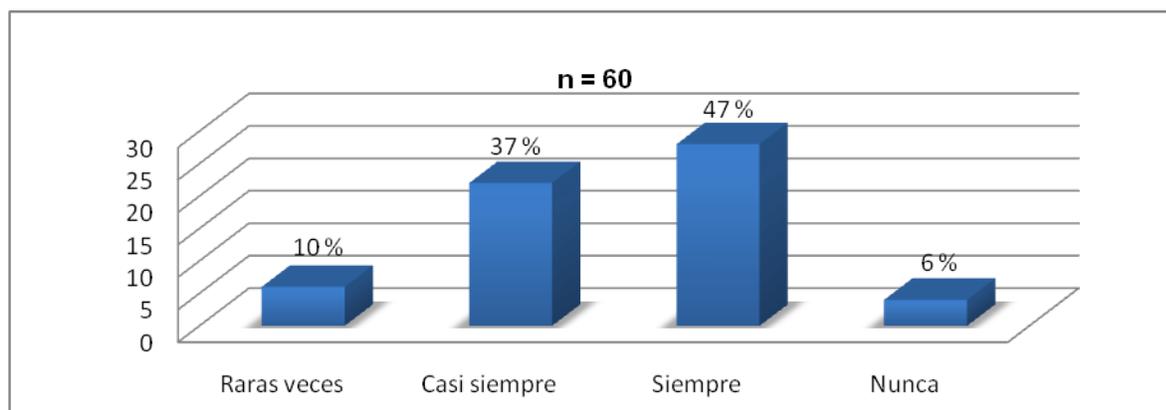
El director atiende las inconformidades de los docentes. En cualquier organización durante el trabajo cotidiano se van generando inquietudes e inconformidades por parte de los trabajadores y es importante que sean atendidas con la finalidad de buscar y diseñar soluciones a sus propuestas. En el contexto escolar le corresponde al director escuchar las quejas de los docentes, con la finalidad de que éstas sean atendidas o se busquen estrategias de manera conjunta para que ambas partes queden de acuerdo. Observando la figura No. 28 un 88% considera que *siempre/casi siempre* son atendidas sus inconformidades y solo un 12% opina que *raras veces* son atendidas.

Figura No. 29. El director muestra actitudes de superioridad con los docentes



El director muestra actitudes de superioridad con los docentes. Una de las tareas más complicadas dentro de las funciones de los directivos es la relacionada con el manejo del personal docente a su cargo. El director debe ejercer autoridad y liderazgo sobre ellos pero también tiene que generar empatía para que de esta manera exista cooperación y participación de todos los miembros del plantel; sin embargo algunas veces los directivos muestran actitudes de superioridad haciendo un mal uso del poder que les genera su puesto en la institución escolar. En la figura No. 29 un 91% considera que *siempre/casi siempre* existen actitudes de superioridad por parte de su directivo y sólo un 9% dice que ocurre *raras veces/nunca*.

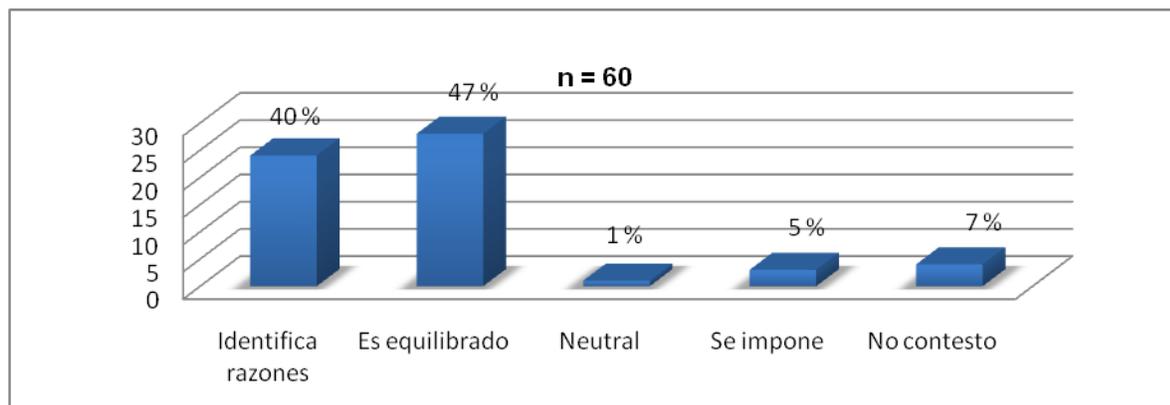
Figura No. 30. El director sugiere y promueve para elevar el rendimiento escolar



El director sugiere y promueve acciones para elevar el rendimiento escolar. Una de las funciones principales de la labor de los directivos es apoyar a los docentes en aspectos técnicos-pedagógicos, pero para poder realizarlo el director deberá conocer los planes y programas además de estar actualizado en literatura académica y en estrategias didácticas para apoyar a los docentes en el ejercicio práctico de su vida cotidiana. En la figura No. 30 se observa que un 84% considera que *siempre/casi siempre* se

promueven acciones para elevar el rendimiento académico, mientras que un 10% cree que esto sucede *raras veces* y un 6% opina que *nunca* se realiza.

Figura No. 31. Posición del director frente a un problema



Postura del director frente a un problema. De acuerdo a la información presentada en la figura No. 31 se observa que el 47% de los maestros expresan que su director es equilibrado en su toma de decisiones, el 40% considera que su director ante un problema lo que realiza es identificar las razones para posteriormente actuar, el 5% cree la actitud que adopta su director es de imposición y únicamente el 1% opina que su director se muestra neutral.

4.2 Análisis de la información obtenida en las entrevistas de los directores de las escuelas primarias

Se realizó una entrevista a los seis directores de las escuelas de la zona 169, objeto de estudio en esta tesis.

Origen y antigüedad en la SEP. De acuerdo a la información emitida por ellos, todos son originarios del Distrito Federal, asimismo se observa que existe relación entre los

años de antigüedad y su experiencia frente a grupo. La antigüedad en la SEP de 4 de los 6 directores oscila entre los 26 y 30 años. Es decir que la mayoría cuenta con una experiencia muy amplia en el ámbito escolar, por lo cual podría pensarse que tienen los conocimientos necesarios para dirigir el plantel, aunque la antigüedad no garantiza el llegar a un buen manejo del centro escolar.

Experiencia docente. Los seis directores mencionan que antes de obtener el puesto de directivos se desempeñaron como docentes frente a grupo habiendo tenido la experiencia de trabajar con todos los grados.

Formación académica. De los seis directivos que forman parte de la muestra tres de ellos son egresados de la Benemérita Escuela Nacional de Maestros, uno es de la Normal Básica, otro de la Escuela Normal Superior y el último de la Universidad Cristóbal Colon. Tres de ellos han continuado actualizándose estudiando diplomados y licenciaturas de diferentes especialidades. La actualización es un elemento fundamental de su actividad como directivos, ya que al dirigir a un grupo de docentes no solo se apoyan en la autoridad que les confiere su puesto, sino que su preparación académica es un recurso que les ayuda a solucionar los distintos conflictos inherentes al quehacer educativo.

Asignación del puesto de director. De acuerdo a los lineamientos que establece la SEP, para obtener el puesto de director se debe cumplir cierto puntaje escalafonario y al obtenerlo se es dictaminado como director de la institución. Los directores entrevistados mencionan que obtuvieron el puesto bajo este procedimiento a excepción de la directora de la escuela particular quien únicamente cubrió el perfil requerido por el centro educativo para ser contratada.

Normatividad. Los directores manifiestan que se rigen y actúan de acuerdo a los lineamientos establecidos por la SEP, la Ley General de Educación y los reglamentos internos de la institución. Solo un director emitió una opinión que no correspondía a la información que se le solicitaba (mencionó el curriculum oculto).

Capacitación para el desempeño del puesto del director. Al cuestionarles sobre si habían recibido algún tipo de capacitación antes de iniciar sus funciones directivas, respondieron que no recibieron ningún tipo de inducción respecto a las nuevas funciones que desempeñarían, lo que les causó una serie de conflictos al inicio, puesto que la identificación y adaptación a la nueva institución que van a dirigir es un proceso. Según su opinión el obstáculo que tuvieron que vencer al inicio, fue la comunicación con su personal académico que aunque en su mayoría es profesional dinámico siempre hay alguien que resulta conflictivo. Por otra parte era necesario organizarse lo más rápido posible en lo que se refería a los trámites administrativos y de los cuales desconocían el procedimiento.

De acuerdo a las respuestas emitidas se puede concluir que los directores al iniciar sus funciones no contaban con los conocimientos necesarios sobre el puesto. Cuatro de los directores mencionó que tenían nociones de las actividades que habría que realizar por la comunicación con los directores de los planteles en los que habían laborado como docentes y en dos casos se habían desempeñado como secretarias o secretarios de la dirección.

Funciones técnico–pedagógicas. En cuanto a las funciones que desempeñan mencionan que lo fundamental es llevar a cabo una planeación de las actividades y realizar una supervisión constante así como diversas acciones relacionadas con la comunidad escolar, seguida de las actividades administrativas que realizaron durante el

ciclo escolar, mencionando que algunas veces la carga administrativa influye en que se postergue en actividades de orden pedagógico.

Relación con la plantilla de docentes. La mayoría de los directivos entrevistados consideran que una de las tareas más complicadas es establecer interacción con los docentes, debido a que los profesores quisieran permisividad y libertad en todas sus decisiones, evitando asumir responsabilidades cuando se les solicita algún trabajo e incluso se molestan.

Problemáticas a las que se enfrentan en su labor cotidiana. Se mencionaron la falta de apoyo por parte de los padres de familia o en algunos casos que éstos se involucran en aspectos que no les competen; la pérdida de valores de alumnos y tutores y la excesiva carga administrativa. Uno de los directivos considera que las reformas que se están realizando a los planes y programas de educación primaria no atienden a las necesidades reales de su centro escolar.

Liderazgo. Con respecto a cómo definen los directivos el liderazgo todos coinciden en que es la capacidad de guiar, encauzar y dirigir diferentes actividades de la plantilla docente, asimismo consideran que los maestros perciben el liderazgo como un medio para la represión en sus acciones. Los directivos mencionan que dentro de la zona escolar a la que pertenecen sí se han abordado temas sobre el liderazgo, sin embargo esto sólo ha ocurrido de manera esporádica.

Consideran que es fundamental que ellos como directivos conozcan los planes y programas, libros de texto, diseñen y programen diferentes actividades que motiven a los profesores a mejorar su práctica educativa, además de asegurarse de que los profesores cumplan de manera óptima y eficaz con sus funciones.

Conclusiones

Conclusiones

Con base en las respuestas obtenidas, de los docentes, sobre la labor académica y su opinión en cuanto a la función de liderazgo que los directores ejercen en los planteles, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Más de las dos terceras partes (68%) de docentes, son del género femenino. Asimismo de los 6 directores que integran la zona 4 son mujeres.
- Las edades de los docentes y directivos, se encuentran en rasgos de 26 a 45 años, considerados estas edades como productivas.
- La formación educativa de la mayoría de los docentes (57%) es de licenciatura, siendo la minoría quien ha continuado actualizándose.
- En lo que respecta a los directivos, 3 de ellos cuentan con estudios de licenciatura y los otros 3 continuaron su trayectoria educativa con estudios de posgrado.
- La actualización docente no es prioridad para la mayoría de docentes y directivos, ya que es la minoría quien se encuentra asistiendo a algún curso.
- Los docentes coinciden al definir el liderazgo como la capacidad que tiene una persona para guiar, dirigir, orientar y organizar a un grupo de personas, afirmando que el director de su centro educativo ejerce un adecuado ejercicio de liderazgo.
- Determinan que la principal característica del ejercicio de liderazgo de un directivo, es la forma en que se relaciona con el personal docente a su cargo.
- El ambiente escolar que prevalece en las instituciones escolares se rige bajo objetivos y normas formuladas de manera conjunta por el director y docentes,

quienes se muestran comprometidos con su labor, con la finalidad de elevar la calidad de la educación.

- El desempeño ejercido por los directivos en la institución, influirá en la cultura organizacional que se establezca, en este ámbito se detectó que es necesario reforzar algunos aspectos entre ellos los siguientes:
- Lograr que los directivos tengan una visión compartida del futuro. La prospectiva de lo que deberá ser la institución, así como la forma de funcionar de la misma, pero esta visión requerirá el consenso de la comunidad escolar. Por tanto se requiere que los directivos tomen en cuenta las posibilidades del grupo de los docentes, así como sus limitantes y, obviamente, esto requiere un conocimiento más profundo de sus colaboradores.
- Se considera necesario que los directivos propongan cursos o talleres que permitan la integración del grupo de profesores que además de capacitarlos ayuda a eliminar las barreras para lograr una comunicación eficaz. De ahí que sea un requisito el coordinar las ideas expresadas por los profesores en las reuniones efectuadas. Las propuestas y recomendaciones que surjan de la dirección hacia los docentes deberán ser encaminadas hacia un bien común, es decir, deberán siempre buscar la satisfacción de las necesidades del grupo en su conjunto e intentar dar solución a las demandas personales en la medida de lo posible.
- Los directores no cumplen con la función que en materia técnico pedagógica les corresponde, de manera optima y los pocos que desempeñan esta tarea la realizan más con un enfoque administrativo que pedagógico.

- El director de educación primaria, responsabiliza al docente de su práctica ejerciendo un liderazgo débil en lo que se refiere al ámbito pedagógico y por tanto una irresponsabilidad e indiferencia ante los problemas que se presentan por la forma en que se lleva a cabo el proceso de enseñanza - aprendizaje. Una de las principales problemáticas para el director escolar reside en el gran número de actividades de diferente naturaleza que debe atender. El correcto establecimiento de deberes y tareas contribuirá al fortalecimiento de las acciones de todos los integrantes del plantel escolar, evitando las confusiones, la duplicidad de funciones y optimizando el tiempo de ejecución de las mismas.
- En los centros escolares deben imperar los estándares que favorezcan la eficiencia y eficacia lo que dependerá del grado de la calidad administrativa, por ello requiere que se lleve a cabo un proceso administrativo consciente y real de las necesidades de una efectiva distribución de responsabilidades entre el director, su equipo docente y el de apoyo a la educación lo que facilitará el empleo racional de los recursos.
- La supervisión del director, a las actividades de los docentes se realiza de manera esporádica, lo que debería ser una acción fundamental para apoyar y supervisar el trabajo del docente en el aula.
- Los docentes consideran que no hay incentivos o recompensas al desempeño que realizan, por tanto es importante que los directivos, consideren como prioritario este aspecto para mejorar su relación y puedan establecer un trabajo en conjunto.

De acuerdo a la autora de esta tesis para que un director de educación primaria desempeñe con eficacia la función pedagógica que le corresponde es necesario concientizarlo de su labor y capacitarlo de tal forma que sea favorezca su tarea técnico – pedagógica, además de la administrativa, ahora bien, con el objetivo de beneficiar su gestión escolar es necesario que tenga una visión de lo que puede ser su escuela, con elevadas expectativas del aprendizaje de sus alumnos, por lo que necesita involucrarse y retroalimentar el trabajo del docente, además de optimizar el uso de recursos materiales y humanos, apoyado en el control y evaluación con la finalidad de que estos datos sirvan de retroalimentación a su planificación escolar.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la institución educativa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder. Es recomendable, en el caso de los centros escolares, ser competente por el desarrollo del trabajo técnico-pedagógico y estar preparado para solucionar los problemas que se presenten; ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que requieren el trabajo grupal para enfrentarlos logrando así alcanzar los objetivos inherentes al trabajo que se realiza en las escuelas primarias.

Sugerencias para estudios futuros

El tema del liderazgo no es una tarea finalizada ni agotada, por lo que se requiere realizar diferentes estudios que nos lleven a identificar el liderazgo realizado en niveles jerárquicos más elevados, asimismo conocer los estilos de liderazgo y cultura organizacional que predomina en las supervisiones escolares y de qué manera inciden en el trabajo que los directivos desempeñan.

También sería interesante se efectuaran más estudios comparativos desde la posición de instituciones educativas privadas y de públicas para establecer las semejanzas y diferencias y hacer propuestas que mejorarían la educación que recibe la niñez.

Se pueden realizar estudios que aborden temas como la eficacia, eficiencia o la calidad de la educación que es impartida por los centros escolares.

Referencias consultadas

Referencias bibliográficas

Alfarez, M. G. (1992). El liderazgo Humanista en la Micro y Pequeña Empresa. México

Antúnez, S. (1997). Claves para la organización de centros escolares. Barcelona: Horsori.

Armengol, C. (2001). La cultura de la colaboración. Reto para una enseñanza de calidad. Madrid: La Muralla S. A.

Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica. Granada, España: La muralla.

Becker, H. (1994). El maestro y el director”, en: La gestión como quehacer escolar. Antología complementaria. México: UPN.

Casares, A. D. (1992). Liderazgo: capacidades para dirigir. México: Fondo de Cultura Económica.

Casares, A. D. (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional: Hacia una organización competitiva. México: McGraw Hill

Casares, A. D. (2000). Líderes y educadores. El maestro creador de una nueva sociedad. México: Fondo de Cultura Económica.

Chiavenato, I. (2001). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill.

CEPAL /UNESCO. (1992). Educación y Conocimientos Eje de la transformación productiva con equidad. Santiago de Chile: CEPAL.

Cerecedo, M. T. (2004). Tesis doctoral: El poder interno de la organización sobre la gestión en las instituciones de educación media tecnológica. México: IPN

Ciscar, C. (1988). Organización escolar y función directiva. México: Esfinge.

Císcar, C. (1986). Organización escolar y acción directiva. Madrid: Narcea, S. A.

Claude, S.G. (1992). Historia del pensamiento administrativo. México: Prentice Hall.

Clúa, O. (2001). El nuevo liderazgo. México: Edamex.

Covey, S. R. (1995). El liderazgo centrado en principios. México: Paidós.

Cruz, M. Q. (1998) Antología de documentos normativos para el profesores de la educación básica. México: T.M.E SA. CV.

Elizondo, H. A. (2001). La nueva escuela II Liderazgo y gestión escolar. México: Paidós.

García, R. F. (1988). Organización escolar y gestión de centros educativos. Argentina: Kapeluz.

Gardner, H. (1998). Mentas líderes. México: Paidós.

Hargreaves, A. (1999). Profesorado, cultura y postmodernidad. Madrid: Morata.

Hernández, R.F. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

Koontz, W. (1998). Administración una perspectiva global. México: Mc Graw Hill.

Leal, M. A.(1997). Características del liderazgo del director efectivo. Un estudio de caso en la Primaria Pública. México: Tesis de Maestría, Universidad de las Américas.

Lawrence, K. F. (1986). Como ser un director moderno. México: Limusa.

Olea, D. E. (2007). Antología del curso Evaluación de la gestión del programa de especialidad mixto. Evaluación de la gestión de instituciones educativas. (EGIE).

Pozner, W. P. (1997). El directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares. Buenos Aires: Aiqué.

Perrenoud, P. (2004). Diez nuevas competencias para enseñar. México:

Reyes, P. A. (1994). Administración de empresas. México: Limusa.

Reyes, P. A. (1994). Administración por objetivos. México: Limusa.

Rodríguez, F. M. (1997). Función directiva escolar. México: Castillo.

Rodríguez, V. J. (1993) "Administración" en: Teoría de la administración aplicada a la educación. México: ECASA.

Rodríguez, G.G. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Aljibe.

Rupérez L. F. (1997). La Gestión de Calidad en Educación, Madrid: Muralla.

Sainz, R. (1991). Diccionario español de sinónimos y antónimos. México: Aguilar.

S.E.P. (2000). ¿Cómo conocer mejor nuestra escuela?, Elementos para el diagnóstico., México: Dirección General de Investigación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal.

S.E.P. (2001). Antología de Gestión Educativa. México: S.E.P.

S.E.P. (2000). Carpeta única de educación, Director de la escuela de educación primaria en el Distrito Federal. México: S.E.P

S.E.P. (1999). El Proyecto escolar, Una estrategia para transformar nuestra escuela. México: Dirección General de Investigación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal.

S.E.P. (2000). Lineamientos para la educación y funcionamiento de las escuelas de educación primaria 2000-2001, México: SEP.

S.E.P. (2001). Manual de organización de la escuela de educación primaria en el Distrito Federal. México: S.E.P

S.E.P. (1986). Manual Técnico-pedagógico de Director del Plantel de Educación Primaria, México: S.E.P

S.E.P. (2000). Nuestro compromiso por una Nueva Escuela Urbana., Programa para el fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal. México.

S.E.P. (2001). Programa de Escuelas de Calidad, México: Subsecretaría de Educación Básica y Normal.

Scheiner, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Schlemenson. A. (1996). La Escuela como Organización, en: Organizar y Conducir la Escuela. Argentina: Paidós,

Schmelkes. S. (1994). El Proyecto Escolar, Secretaria de Educación de Guanajuato. México.

Schmelkes. S. (1995). Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas. México: Biblioteca para la Actualización del Maestro, SEP.

Sverdick, (1991). Cualidades de un líder. México: McGraw –Hill.

U.P.N. (1995). La gestión como quehacer escolar. Antología, México.

U.P.N. (1997). La gestión y las relaciones en el colectivo escolar. Antología México.

Wees, R. (1989). Secretos de liderazgo de atila. México: Lasser press Mexicana.

Weber. M. (2002). Economía y Sociedad. México: Fondo de Cultura Económica

Referencias electrónicas

Herreros, (2009). Gestión del conocimiento. Consultado el 12 de septiembre de 2009 desde http://gestiondelconocimiento.com/documentos2/carlos_herreros

<http://cedpa.org/publications/pdf/gendi-spsnish>. Género y liderazgo. Sesión número cinco. Género y liderazgo. CEDPA/Género y Desarrollo. Consultado el 10 de mayo de 2009.

<http://geocities.com/mtomarel/estilos.htm/> Estilos de dirección. Consultado el 8 de agosto de 2009.

http://gestiondelconocimiento.com/documentos2/carlos_herreros/cuidado.7htm#ftn/ La gestión. Consultado el 27 de septiembre de 2009.

Glosario

Glosario

Actitud. Tendencia del comportamiento efectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a los hechos, personas, situaciones o instituciones.

Balkanización de la enseñanza: Se le llama así a los subgrupos que existen al interior de los centros escolares.

Calidad de la educación. La calidad es una situación compleja que no puede definirse en una sola frase, sino a través de un concepto compuesto por cuatro componentes esenciales: ofrezca aprendizajes relevantes, tiene que ser eficaz, ser equitativa y ser eficiente.

Clima organizacional escolar: Es la percepción que cada docente tiene respecto de su institución educativa.

Consejo técnico. Es un órgano interno de la escuela, que apoya a la dirección del plantel a través del análisis y recomendaciones de los asuntos técnicos pedagógicos que se ponen a su consideración.

Control. Es evaluar y corregir la ejecución de las actividades con el fin de asegurar la obtención de los objetivos y metas propuestas.

Cultura organizacional escolar: Es el conjunto de hábitos, formas de trabajo y de interacción que los docentes establezcan en su centro escolar.

Delegación. Se refiere al traspasar tareas a un docente o a un grupo de ellos, lo cual denota confianza y una valoración satisfactoria de las capacidades de las personas en las que se delega.

Director del plantel de educación primaria. Se define como aquella persona designada o autorizada, en su caso en la Secretaría de Educación Pública, como la primera

autoridad del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.

Gestión escolar. Puede entenderse como el proceso de construcción cotidiana del conjunto de actividades y procesos relacionados con el quehacer educativo, tanto de naturaleza administrativa como política y pedagogía, a través de la interacción de distintos niveles y actores involucrados en éste proceso.

Herejía: Es cuando al interior de la escuela existen desacuerdos por parte de algún docente y este atente contra los fines establecidos, asimismo es el aislamiento de este para no trabajar en equipo.

Líder. Es un hombre o mujer que conduce a un grupo de individuos hacia el logro de objetivos propuestos por el mismo grupo. Para ello hace uso de su competencia técnica y profesional, trata de ser un modelo para los integrantes del grupo, a quienes motiva, les proporciona la información que requieren y es sensible a las peticiones de ayuda y asistencia. Se caracteriza por su confianza en sí mismo(a), su sentido del humor y su entusiasmo.

Liderazgo. Proceso de influir sobre los miembros de un grupo, con el propósito de lograr su interés, cooperación y participación para realizar todas aquellas actividades que sean necesarias que permitan la consecución de los objetivos formulados.

Poder. Es la capacidad de influir en las personas y los sucesos. Puede considerarse como la materia prima del líder, la manera en que los líderes extienden su influencia a los demás. Por otra parte, el poder se gana y lo obtienen los líderes con base en sus respectivas personalidades, actividades y situaciones en que operan.

Proyecto escolar. Consiste en un conjunto de actividades que el director y la comunidad educativa realizan para definir aquellas actividades que permitirán la elevación del

aprendizaje y la formación de sus alumnos, en aquellos aspectos que se juzguen de importancia.

Trabajo colegiado. Es el trabajo en donde se considera a todos los miembros del equipo en igualdad de circunstancias, es decir, como un grupo de pares, de colegas. El trabajo colegiado se caracteriza además, porque se llegan a acuerdos a través del estudio conjunto de las situaciones objeto de interés, se toman decisiones por consenso y además se generan compromisos.

Anexos

*Anexo 1. Guía de entrevista para directores
Guía de entrevista a los directores de escuelas primarias.*

Nombre:

Lugar de nacimiento:

Antigüedad en la SEP:

Años de experiencia frente a grupo:

Grados atendidos:

Estudios realizados:

¿Cuántos años tiene como director?

¿Es Usted director comisionado o dictaminado?

¿Bajo que criterios fue dictaminado o nombrado director?

¿En que normatividad se apoya para desempeñar su función?

¿Recibió algún tipo de capacitación para desempeñar su función de director?

¿Qué personal tiene bajo su dirección?

¿Sería posible que me hablara del trabajo que realiza su plantilla docente?

¿Cómo percibe la relación técnico - pedagógica que Usted establece en los docentes?

¿Cómo cree que se sienten los docentes ante el hecho de trabajar en esta escuela?

Si le pidieran que definiera la principal problemática para el cumplimiento de sus funciones ¿Cuál sería?

¿Qué es para Usted el liderazgo?

¿Cómo considera que es percibido el liderazgo en la escuela?

¿Dentro de las reuniones de zona han hablado sobre el liderazgo que ejercen los directores de las escuelas primarias?

¿Qué cree deba realizar para tener éxito en su labor educativa?

Anexo 2. Cuestionario para docentes

Estimado maestro:

Se está realizando una investigación sobre la influencia del liderazgo en la escuela primaria. La opinión de usted como docente es fundamental para el éxito en nuestro estudio. De antemano le agradezco el tiempo invertido en este cuestionario. **GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

INSTRUCCIONES. En las preguntas abiertas conteste de manera breve y concisa y en las preguntas cerradas, en el cuadro de la derecha, coloque el número de la respuesta que represente su opinión.

Edad:	Género: F ___ M ___	Lugar de Nacimiento:
Año de ingreso a la SEP:	Base:	Interinato:
Años de experiencia frente a grupo:	Grado y grupo a su cargo:	

Estudios realizados:

Normal básica:	Sí	No	Institución:	Fecha
Licenciatura en:	Sí	No	Institución:	Fecha:
Especialización en :	Sí	No	Institución:	Fecha:
Maestría en:	Sí	No	Graduado	
Doctorado en:	Sí	No	Graduado	
Nombre del último curso:			Institución:	Fecha:
Actualmente estudia:	Sí	No	Institución	Fecha:

1.- ¿Defina que es para usted el liderazgo? _____

2.- ¿Cuáles son las características que debe tener un líder educativo? _____

3.- ¿Considera usted que el director de su institución ejerce un liderazgo educativo?

1.- Sí 2.- No

¿Por qué? _____

4.- El director de su escuela promueve el ambiente laboral entre profesores con base a:

- 1.- Dejar actuar con libertad y como cada uno lo desea
- 2.- Estructurarlo por normas compartidas
- 3.- Objetivos de los miembros y comunidad escolar
- 4.- Permitir la rivalidad y superioridad entre los docentes

5.- El ambiente en su escuela es de:

- 1.- Compromiso y responsabilidad compartidos para el logro de mejores resultados
- 2.- De iniciativas frenadas y así con pérdida de interés
- 3.- Tal libertad que todos hacen lo que desean, no siempre logrando los objetivos educativos.

El liderazgo de los directores de escuela primaria y su repercusión en la organización escolar.

En el siguiente cuadro, coloque una X en la columna que mejor represente su opinión.

	<i>El director de su centro educativo...</i>	Siempre	Casi siempre	Raras veces	Nunca
6.-	Controla la puntualidad y asistencia de los maestros.				
7.-	Asesora técnicamente a los docentes para la realización del plan anual y proyectos				
8.-	Mantiene relaciones favorables con los padres de familia				
9.-	Estimula la participación de su equipo colegiado				
10.-	Apoya a los docentes frente algún problema con padres de familia				
11.-	Supervisa el desempeño docente durante las clases				
12.-	Coordina al personal a su cargo para realizar acciones conjuntas en beneficio de la institución.				
13.-	Fomenta la armonía entre docentes				
14.-	Aplica medidas rigurosas para mantener el control de los profesores				
15.-	Coordina las reuniones de trabajo				
16.-	Implementa estrategias para solucionar los problemas administrativos que se presenten.				
17.-	Asigna responsabilidades a los docentes de manera equitativa				
18.-	Motiva a los docentes a realizar su trabajo de la mejor manera posible				
19.-	Acepta opiniones y sugerencias para mejorar su labor educativa.				
20.-	Manifiesta actitudes de indiferencia hacia los docentes				
21.-	Implementa estrategias para solucionar los problemas de conducta que se presenten en el plantel escolar				
22.-	Promueve incentivos o recompensas a cambio de un buen desempeño laboral				
23.-	Atiende las inconformidades o inquietudes de los docentes				
24.-	Muestra actitudes de superioridad con los docentes.				
25.-	Sugiere y promueve acciones para elevar el rendimiento escolar				

26.- Jerarquice en orden de importancia las características que debe tener un director (otorgue el número 1 a las más importantes y el 3 a las menos importantes)

1.- Irradia energía positiva y confía en los demás

2.- Mostrar interés en el logro de los objetivos educativos

3.- Valorar como algo importante las relaciones que establezcan con el personal

27.- Describa brevemente que características observa en el liderazgo que ejerce su director

28.- ¿Cuando existe un problema dentro de la institución la postura del director es?

1.- Permanecer neutral y no involucrarse

2.- Tratar de ser equilibrado y lograr una solución intermedia

3.- Imponer su posición y suprimir las ideas de los demás.

4.- Identificar las razones y resolver las causas de fondo.

--