



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO

EL LIDERAZGO DIRECTIVO DESDE LA PERSPECTIVA
DOCENTE

TESIS ELABORADA PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA

QUE PRESENTAN:

CARLA ARINDA CARRILLO GALEANA.
MIGUEL ÁNGUEL SÁNCHEZ SANTANA.

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO. SEPTIEMBRE, 2014.



DICTAMEN DE TESIS

Villahermosa, Tabasco, a 13 de Marzo de 2014.

**LIC. CARLA ARINDA CARRILLO GALEANA
LIC. MIGUEL ÁNGEL SÁNCHEZ SANTANA
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente del Comité de Revisión de Titulación de Maestría y como resultado del análisis realizado a su tesis, intitulada “**EL LIDERAZGO DIRECTIVO DESDE LA PERSPECTIVA DOCENTE**”, asesorada por la Dra. Edilma Maldonado Jarquín; por este conducto le informamos que reúne las condiciones teóricas y metodológicas necesarias para ser presentada como opción de titulación al grado de MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su tesis, y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su Examen de Grado.

ATENTAMENTE

**MTRO. ANDRÉS DOMÍNGUEZ CONTRERA
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXÁMENES
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 271**



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 271
CLAVE-27DUP0001Q
VILLAHERMOSA, TAB.

M'ADC/M'MTSP

Resumen

El presente trabajo fue elaborado con la finalidad de conocer algunos aspectos del liderazgo que se manifestaron en la función directiva y la influencia de ésta en la práctica educativa de los docentes; dicha problemática surgió a raíz de tratar de encontrar las implicaciones que tiene el liderazgo directivo en la vida escolar y en la capacidad para enfrentar y resolver problemas que se van presentando en la institución. La investigación se realizó con un estudio cualitativo, ya que permitió percibir de manera próxima el fenómeno en cuestión y al analizar la información obtuvimos las opiniones en torno al trabajo que se realizan en las escuelas para conocer los métodos y estrategias que utilizan los directivos al momento de distribuir las actividades.

Abstract

The current research was created in order to know some leadership's aspects shown in directionil function and its influence on teachers' practical education, the problem arose when trying to find those leadership implications in scholar life and needed capacities for problema solving events in the institution.

This investigation is focus on a qualitative approach, because it allow us to be as close as possible to this phenomenon, and at the same time gathering information able to be analyzed, deporturing from each informant's points of views. Conclusions and founds are presented in this investigation, observing teachers' perception ahout their leader and the way he on she, applies methods and strategies when assigning school activities.

Agradecimientos

A Dios:

Por darme la fortaleza de seguir adelante, en momentos difíciles y nunca abandonarme.

A mis padres:

Porque gracias a su cariño, guía y apoyo he llegado a realizar uno de mis anhelos, fruto del inmenso apoyo, amor y confianza que en mi se depositó y con los cuales he logrado terminar una etapa más de mi vida profesional que constituye el legado más grande que pudiera recibir por lo cual les viviré eternamente agradecida. Con cariño y respeto.

A mis hermanos:

A ellos que estuvieron conmigo en los momentos difíciles y me dieron ánimo para seguir adelante.

A mi compañero de tesis Miguel Ángel:

Gracias por tu apoyo y comprensión, así como por tus conocimientos en la elaboración de este documento y por la experiencia de compartirla contigo.

A la asesora:

Dra. Edilma Maldonado Jarquín por el tiempo dedicado y el interés mostrado en todo momento para el correcto avance de este documento, así como sus consejos y sobre todo su paciencia. **MUCHAS GRACIAS.**

Agradecimientos.

A Dios:

Que me ha dado fortaleza para continuar cuando he estado a punto de caer; por ello le dedico este trabajo con toda humildad.

A Carla Arinda:

Gracias por aguantarme y brindarme siempre tu apoyo, conocimiento y comprensión durante la elaboración de la tesis que realizamos juntos y que hicieron de este trabajo una experiencia muy especial.

A mis padres:

Gracias, porque durante el tiempo que llevo de vida siempre han estado conmigo para brindarme su apoyo incondicional. A ustedes les debo todo lo que he logrado.

A la Dr. Edilma Maldonado Jarquín:

Por sus valiosos conocimientos, sus sugerencias, su colaboración y su guía durante la elaboración de este trabajo.

Índice

	Pág.
Dictamen.....	ii
Resumen.....	iii
Abstract.....	iv
Agradecimiento.....	v
Introducción.....	1
Capítulo 1: Diseño del estudio.....	4
1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.2. Preguntas de investigación.....	8
1.3. Objetivos.....	8
1.4. Justificación del estudio.....	9
1.5. Metodología de la investigación.....	10
1.5.1 Tipo de investigación.....	10
1.5.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	11
1.5.3 Contexto.....	13
1.5.4 Informantes claves.....	14
1.5.5 Acceso al campo.....	15
Capítulo 2: El liderazgo en la escuela primaria.....	17
2.1 Concepto de liderazgo.....	18
2.2 Liderazgo directivo.....	21
2.3 Tipos de liderazgo.....	24
2.3.1 Liderazgo democrático.....	24
2.3.2 Liderazgo autoritario.....	26
2.3.3 Liderazgo paternalista.....	26
2.3.4 Liderazgo transformacional.....	27

2.3.5 Liderazgo empático.....	29
2.4 El liderazgo exitoso.....	30
2.5 Falta de liderazgo en la distribución de las actividades.....	33
Capítulo 3: La función directiva en la escuela primaria.....	34
3.1 Funciones del director.....	35
3.2 Administración eficiente de la escuela.....	39
3.3 Características del director.....	41
3.4 Comunicación eficiente con el personal.....	42
3.5 Motivación directiva a docentes.....	45
3.6 Habilidad para solucionar y afrontar retos.....	49
Capítulo 4: El trabajo colaborativo como eje fundamental para la conducción de la institución.....	53
4.1 El ambiente de trabajo.....	56
4.2 Establecer metas compartidas.....	57
4.3 Del trabajo individual al trabajo en equipos.....	61
Capítulo 5: Análisis de los resultados de la investigación.....	66
5.1 El liderazgo directivo en la organización de la escuela primaria.....	66
5.2 El liderazgo directivo desde la percepción de los docentes de escuelas primarias.....	69
Conclusiones.....	72
Referencias.....	79
Anexos.....	86
Anexo 1 Guión de entrevista a docentes.....	87
Anexo 2 Guión de entrevista a directivos.....	88
Anexo 3 Entrevista a docente 1.....	89

Anexo 4 Entrevista a docente 2.....	91
Anexo 5 Entrevista a docente 3.....	94
Anexo 6 Entrevista a docente 4.....	97
Anexo 7 Entrevista a directivo 1.....	101
Anexo 8 Entrevista a directivo 2.....	105
Anexo 9 Matriz de referentes factuales.....	107

Introducción

El presente trabajo de investigación "El liderazgo directivo desde la perspectiva docente" es el resultado de un esfuerzo por reunir evidencias que nos ayuden a entender lo complejo que es el trabajo directivo y las distintas dificultades que se viven día a día al desempeñar esta función. Elegimos este tema tomando en consideración nuestra corta pero significativa experiencia docente y las vivencias a las que nos enfrentamos cotidianamente en nuestras escuelas primarias. Es por esta razón que nos vimos en la tarea de conocer más a fondo las tareas y la forma de enfrentar las situaciones que se viven en una organización escolar. Por lo que analizaremos las percepciones de los docentes en este tema en dos escuelas primarias, siendo la primera la escuela "Guadalupe Martínez de Córdova", ubicada en el municipio del Centro y la segunda "Maestro Isidoro Pedrero Sumuhano", la cual se encuentra en el municipio de Centla, ubicadas en el estado de Tabasco.

El presente trabajo se encuentra dividido en cinco capítulos, de los cuales se desprenden subcapítulos para organizar de forma coherente la información y así sea de fácil acceso al lector, de tal manera que encuentre en sus páginas los puntos que consideramos claves en el desempeño de la función directiva y pueda hacer uso de él en algún momento determinado.

El primer capítulo presenta el diseño del proyecto e información acerca de la problemática en cuestión; se encarga de brindar una descripción general, resaltando el por qué de realizar dicha investigación y su importancia. Se podrá observar que este

apartado tiene como eje central a las preguntas de investigación, que son las encargadas de guiar todo el proceso, y de las cuales se derivan los objetivos planteados; de igual manera se describe la metodología a utilizar, misma que brinda el sustento teórico bajo la cual descansa el trabajo, encontraremos a los informantes claves y el contexto donde se desenvuelven, y el acceso al campo, donde se explica lo ocurrido al realizar las visitas a las instituciones educativas donde se desarrolló el proyecto.

El segundo capítulo se refiere al liderazgo en la escuela primaria, donde se analizan los diferentes tipos de liderazgos que se pueden observar en las instituciones educativas, como lo son el democrático, autoritario, paternalista, transformacional y el empático, estos conceptos nos ayudaron a identificar las semejanzas y diferencias entre cada uno de ellos y así formarnos una idea clara de cómo ejercer liderazgo exitoso, otro punto que se aborda en este capítulo, es la ausencia del liderazgo directivo y como afecta la distribución de las actividades, causando conflictos entre los actores educativos.

El tercer capítulo titulado “La función directiva en la escuela Primaria”, en el que se desarrollan temas como la funciones del director, la administración eficiente, las características del director, la comunicación que debe haber entre el directivo y su personal, de igual forma se abarca el cómo los directivos motivan a sus docentes y las habilidades que deben de desarrollar y aplicar para la solución de retos

En el cuarto capítulo, presentamos información de cómo es el trabajo colaborativo siendo eje fundamental para la conducción de la institución, así como el ambiente de trabajo que debe imperar en una escuela, donde se deben de establecer

metas que todos compartan y que el trabajo que se realicen en estas no sea tan individual y se convierta en un trabajo de equipo.

En el capítulo cinco, se analizan los resultados de la investigación, este capítulo está dividido en dos temas, el primero es “El liderazgo directivo en la organización de la escuela primaria” y el segundo tema tiene como título “El liderazgo directivo desde la percepción de los docentes de escuelas primarias”, es aquí donde se da respuesta a las preguntas ejes de esta investigación, donde los docentes dan a conocer sus puntos de vista acerca del liderazgo de su directivo.

Finalmente se presenta un apartado de anexos, que incluye el guión de entrevista, las entrevistas realizadas a docentes y directivos, siendo estas las que nos ayudaron en la elaboración de las matrices de referentes factuales, donde se organizaron los temas que surgieron, haciéndolos coincidir con las opiniones que proporcionaron las entrevistas realizadas.

Capítulo 1

Diseño del estudio.

1.1 Planteamiento del problema

La evolución social de nuestro entorno a partir de la expansión de una era electrónica en donde la información fluye a velocidades vertiginosas demanda una educación de calidad en donde la eficiencia de la escuela como institución es cada vez más criticada. Los bajos índices de la calidad de la educación a nivel nacional y local evidencian un importante deterioro de la labor docente que ha ido perdiendo credibilidad y la imagen del maestro ya no es tan respetada como antes. El papel de los directivos también se encuentra en entredicho pues se ha demostrado que una buena educación depende de una gestión directiva eficaz. Se cree que ser directivo es una labor fácil y que no requiere de mucha preparación, esto puede ocurrir por la falta de compromisos de algunos directores, por eso es importante conocer la influencia del liderazgo directivo en la organización docente de una escuela primaria.

Una perspectiva ampliada del liderazgo permite afirmar que el liderazgo lo realizamos tanto maestros, padres de familia y directivos de una institución, pues en acciones que se creen tan simple como las juntas de padres de familia, se organiza, se delegan actividades, se escucha y se trata de dar soluciones a problemas, es decir, se dirige. Con este ejemplo nos damos cuenta que el liderazgo no es propio o único de los directores de las escuelas, sino de los actores de la misma, claro con diferentes grados de complejidad. Por ello "El trabajo en equipo implica una interdependencia entre los

integrantes de un grupo que comparten y asumen una visión de trabajo; por lo tanto requiere de una comunicación fluida, basadas en relaciones de sinceridad, apoyo mutuo y compromiso colectivo". (SEP, 2008, p. 83)

Con la anterior afirmación queda claro que en la escuela el liderazgo directivo tiene como prioridad la buena comunicación, y como buena comunicación debemos de entender a la organización que debe de existir, porque es la que da el entendimiento entre los docentes, administrativos, padres de familia y directivos, para el mejoramiento o el buen funcionamiento de cualquier institución.

Esta gestión resulta una tarea difícil que día con día los directivos de los centros escolares tienen que desempeñar durante la jornada laboral, al tener que resolver diversos tipos de conflictos de distinta índole y a los cuales tiene que darle solución aplicando una serie de criterios propios adquiridos más por experiencias vividas que por estudios cursados.

Ante esto un autor nos menciona:

Hay que aceptar que en la vida de los grupos es habitual la situación en que algunas personas se muestren pasivas o insolidarias. La unanimidad de planteamientos y de criterios es prácticamente imposible y, por lo tanto, la situación de conflicto puede ser muy frecuente. Por todo ello, está muy justificada la preocupación de muchos directivos escolares por tratar de resolver este problema. (Antúnez, 2000, pp. 83-91).

Si bien el director debe gestionar las interacciones de todos los integrantes de la comunidad escolar, es el vínculo y la función del docente la que aparece como prioritaria para la mejora de los aprendizajes de los alumnos, de aquí que en esta tesis se considera

relevante profundizar sobre el estudio del liderazgo directivo desde la perspectiva de los docentes.

Consideramos que el liderazgo directivo es la clave para el buen desempeño de una escuela, ya que a través de él los actores de la institución estarán mejor organizados para el cumplimiento de las acciones a realizar.

El liderazgo educativo se caracteriza por dotar de un sentido común a la organización escolar y por influir en el comportamiento de ésta, teniendo como “norte” la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes. La relevancia que adquiere el liderazgo directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas. (Brunner, 2009, p.18)

En este sentido basta recalcar que el liderazgo directivo influye en muchos aspectos del quehacer cotidiano de la escuela y en los resultados que se espera de ella. Es por ello que estudios recientes como el citado anteriormente buscan reconocer y describir las actividades que se realizan en las escuelas mexicanas desde una perspectiva que permita abarcar su complejidad y riqueza.

De manera especial, los estudios etnográficos sobre la educación básica han destacado la importancia de las actividades rutinarias que se producen en la escuela y la actuación de los docentes que se presenta en formas de aceptación, resistencia o rechazo y que son dirigidas, en su mayoría por quién ocupa el puesto de director sin que ello signifique que sea el único encargado de realizar esta tarea.

En la escuela primaria como en otros contextos sociales, existe una tendencia hacia la ritualización de la interacción entre adultos y niños. Los rituales son necesarios para organizar el encuentro diario entre maestros y alumnos. Se establecen procedimientos recurrentes y se repiten actividades cuyas instrucciones son siempre las mismas. De esta manera se facilita la organización del grupo y se retoman los consensos sobre cómo proceder durante el día (Rockwell, 2000, p.24)

En la educación hay muchas lagunas acerca del entendimiento de un liderazgo directivo, a lo que a continuación se expresa: "El liderazgo exitoso se caracteriza principalmente por tres aspectos: fuerza en los propósitos, involucrar al cuerpo académico en la toma de decisiones y autoridad profesional en los procesos de enseñanza y de aprendizaje". (Rivera, 1996 p. 178).

Con lo anterior queda claro que el papel del directivo es importante, pues es el encargado de organizar y distribuir las actividades entre su colegido, así tendrá su colaboración, lo cual lograra ejerciendo un liderazgo exitoso.

Por otra parte Elizondo (2001, en SEED, 2005) define al liderazgo como "la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo" (p. 9), esta condición no ocurre de manera cotidiana en las escuelas, ya que muchas veces, el directivo "líder" solo da órdenes y no pone en consenso las necesidades de todo tipo que se presentan en la escuela, ya sean didácticas, organizativas, de recursos con los docentes; otras veces sólo ejecuta ordenes de sus superiores dándole más peso a los intereses externos que a los de la propia institución

educativa; y en muchas ocasiones el directivo toma en cuenta al profesorado por el bien común de mejorar el funcionamiento de su escuela.

Frente al cuestionamiento sobre el liderazgo directivo en la organización docente en una institución educativa conviene precisar dos ejes de atención que se traducen en las siguientes preguntas de investigación.

1.2 Preguntas de investigación

- ❖ ¿Cómo es el liderazgo directivo en la organización de la escuela primaria determinada para el estudio?
- ❖ ¿Cómo perciben el liderazgo directivo los docentes de la escuela primaria?

Con base en estas preguntas de investigación, se plantean los siguientes objetivos.

1.3 Objetivos

- ❖ Conocer cómo se desarrolla el liderazgo directivo en la organización de la escuela primaria determinada para el estudio.
- ❖ Analizar las opiniones que tienen los docentes acerca del liderazgo directivo de su escuela.

Con estos objetivos planteados pretendemos dar respuesta a la problemática planteada a fin de conocer las características con que cuenta el liderazgo directivo que se desarrolla en una escuela primaria.

1.4 Justificación del estudio.

Dentro del liderazgo directivo se encuentra la toma de decisiones y el desempeño directivo, la cual verificaremos al momento de realizar las entrevistas, si estos términos existen o no en las escuelas determinadas; se ejerce un buen liderazgo cuando se analizan las circunstancias a resolver, lo cual se puede hacer poniendo creatividad, siendo positivos e incorporar diversas ideas a la solución y organizando al equipo de trabajo para conseguir con ello el éxito en los resultados de la escuela, con lo que iremos reestructurando nuestro concepto de lo que es el liderazgo directivo y su importancia dentro de la organización escolar para la consecución de metas colectivas y logros.

Schmelkes (1994, p.23) realiza un análisis de cómo se interrelaciona el equipo escolar y el entendimiento de las causas de estos fenómenos, son un aspecto que amerita ser analizado a fondo, aquí remarca que se debe estudiar la interacción del equipo escolar. El equipo de docentes, junto con el director, es la dínamo de un proyecto de calidad. Si no hay equipo, no hay movimiento hacia la calidad posible. Y que si no hay trabajo de equipo no hay calidad, es decir, debe existir una orientación común.

Todo lo anterior nos servirá para conocer las relaciones entre los docentes y directivos, así como conocer la importancia del liderazgo directivo en la organización de las escuelas primarias del estado de Tabasco.

1. 5 Metodologías de la investigación.

1.5.1 Tipo de investigación.

La palabra metodología hace referencia al conjunto de procedimientos utilizados para alcanzar los objetivos planteados, todo ello para obtener la información que se desea conocer en una investigación. Por lo que la fundamentación metodológica constituye un enfoque descriptivo, interpretativo y explicativo, ya que esta investigación comprende el registro, análisis y comprensión del fenómeno estudiado que es: “El liderazgo directivo desde la perspectiva docente”.

Por ello, el tipo de investigación que utilizaremos presenta una orientación cualitativa, a lo cual Hernández (1991) nos dice que “en la investigación cualitativa se busca un entendimiento del comportamiento de las personas y la explicación de esos comportamientos” (p. 205). De igual manera, documentamos mediante el desarrollo de entrevistas, el quehacer de sujetos reales en un contexto específico, tomando en cuenta las interacciones que tienen entre sí estos sujetos.

Nuestra investigación estará basada en un método de caso, el cual según Latorre, citado por Maldonado (2011) “constituye un método de investigación para el análisis de la realidad social de gran importancia en el desarrollo de las ciencias sociales y humanas y representa la forma más pertinente y natural de las investigaciones orientadas desde una perspectiva cualitativa” (p. 182), de esta manera conoceremos la forma de manifestación del quehacer directivo y la manera en la que éste organiza la escuela primaria, donde se llevará a cabo el estudio

1.5.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Existen diferentes instrumentos para la recolección de información en las investigaciones de carácter cualitativo, dentro de las cuales podemos mencionar la observación, la encuesta, la entrevista, así como sus modalidades; pero para poder llevar a cabo nuestra investigación será necesario auxiliarnos de una de las herramientas a la cual los investigadores recurren mucho por su utilidad al momento de recabar información la cual es la entrevista. Es tal su importancia en el campo de la investigación que la define de la siguiente manera:

La entrevista como técnica estratégica de investigación tiene sus elementos a favor y otros en contra. Las ventajas que favorecen la entrevista son variadas: relación interpersonal, valor de empatía, observar el comportamiento verbal y no verbal, la cantidad de información oral recibida, pensamientos, emociones, perfil biográfico, su perspectiva de la vida en el presente y en el futuro. En cambio, las limitaciones de la entrevista son: limitaciones para organizar la información, la preparación de la sesión, los gastos, los desplazamientos y las interferencias de sesgos. (Iglesias, 2006 p.187).

De esta manera, el autor nos señala que es una herramienta imprescindible para la recolección de datos, sin embargo, nos explica que a como tiene sus ventajas, también existen desventajas que en su momento trataremos a toda costa de evitar para que la información que presentemos tenga los requerimientos necesarios para enriquecer la investigación a realizar.

Por otra parte mencionaremos que existen diferentes tipos de entrevistas, Añorve (1991) las clasifica de la siguiente manera según su condición, posibilidades y respuestas:

- Estructurada
- Semiestructurada
- No estructurada

Pero para poder llevar a cabo la recolección de información para nuestra investigación utilizamos:

- La entrevista semiestructurada: debido a sus ventajas por ser un medio de recolección, que permite la interactividad entre el entrevistado y el entrevistador, permitiendo encausar la conversación hacia lo que queremos saber; para poder realizar la entrevista utilizaremos la guía de entrevista y según el desarrollo de las respuestas podremos profundizar sobre lo que nos interesa conocer – opiniones, actitudes, puntos de vista de los actores sociales; ya que un autor la define como: “una técnica cuyo objetivo es obtener información de forma oral y personalizada, sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona como las creencias, las actitudes, las opiniones, los valores, en relación con la situación que se está estudiando” (Bisquerra, citado por Maldonado 2011, p. 185).

La información se recabó en los momentos precisos en que los docentes y el director de la escuela se agrupan para organizar sus actividades, cómo los Consejos Técnicos, las actitudes que asumen cada uno de ellos para el trabajo y las características que presenta el directivo para mantener el equilibrio en el grupo.

1.5.3 Contexto

La investigación y recopilación de la información estuvo a cargo de dos profesores-investigadores que comparten el compromiso de la realización del proyecto. El estudio se realizó en dos escuelas, siendo la primera la Escuela Primaria Urbana Federal “Guadalupe Martínez de Córdova” con clave: 27DPR1118P que pertenece a la zona escolar 04 sector 01, ubicada en Paseo la Ceiba s/n de la Colonia Atasta de Serra, en el municipio del Centro, Tabasco y la segunda la Escuela Primaria “Maestro Isidoro Pedrero Sumuhano” que pertenece a la zona escolar 122 del sector 09, con clave escolar 27DPR0462M, ubicada en la Villa Vicente Guerrero del municipio de Centla, Tabasco, en horario escolar normal de clases (8:00 a 13:00 hrs.), durante los primeros seis meses del ciclo escolar 2012-2013.

Dichas escuelas son de organización completa y cuentan con 18 docentes frente a grupo, un profesor de educación física, una de educación artística, educación especial, de comunicación y lenguaje, tienen el servicio de psicología, (cada 15 días), tres conserjes, una directora con clave efectiva, en la primera escuela y en la otra un director comisionado.

1.5.4 Informantes claves

Los informantes claves para este estudio de investigación fueron cuatro maestros, dos de cada escuela y sus respectivos directores.

De la escuela “Guadalupe Martínez de Córdova” se entrevistará a los siguientes docentes:

Docente 1, con 4 años de servicio la cual es egresada de la UJAT en la licenciatura de Educación, tiene una maestría en Educación y actualmente está cursando la Licenciatura en Educación Plan 94, es la encargada de impartir el quinto grado grupo "A" y cuenta con 35 alumnos.

El docente 2, cuenta con 28 años de servicio, tiene Normal Básica, estudiada en la Normal del Estado, acude regularmente a los cursos de actualización docente, los cuales son cada año, imparte el 4º grupo "A" atendiendo a 34 alumnos.

Director 1, es una maestra egresada de la Normal de Estado, cuenta con 15 años de servicio, dos a cargo de la dirección, tiene una maestría en Educación y un Doctorado de Educación.

En la escuela “Maestro Isidoro Pedrero Sumuhano” los entrevistados fueron:

El docente 3, cuenta con 2 años de servicio e imparte el 3º grupo “A” atendiendo a 30 alumnos, es egresado de la UJAT en la Licenciatura de Ciencias de la Educación, en la actualidad se encuentra estudiando, la Licenciatura en Educación Plan 94.

El docente 4, con 26 años de servicio y está frente al 6° grupo “C” y tiene 31 alumnos a su cargo, es docente egresada de la Normal Básica y acuerde a los cursos de actualización docente.

Con los datos obtenidos y las investigaciones realizadas, procedimos a ordenar la información, destacando datos relacionados con el problema de estudio, transcribirlo y la revisión final, para dar respuesta a nuestras preguntas de investigación.

1.5.5 Acceso al campo

Para realización de las entrevistas, nos dirigimos a las escuelas primarias, donde nos reunimos con los docentes y directivos correspondientes, cabe señalar que estas se desarrollaron en diversos días y contextos diferentes, aunque nos proporcionaron información relevante a nuestro trabajo de investigación.

Para iniciar con las entrevistas acudimos a la Escuela Primaria “Mtro. Isidoro Pedrero Sumuhano” , ubicada en la Villa Vicente Guerrero del municipio de Centla, Tabasco, donde se aplicaron primeramente dos entrevistas a los docentes elegidos, las cuales se llevaron sin ningún contratiempo; la entrevista al director se programó para otro día, pues no estaba disponible, luego se llevó a cabo, brindando información precisa y enriquecedora.

Las otras entrevistas se aplicaron en la escuela “Guadalupe Martínez de Córdova”, ubicada en la capital del estado, siendo aplicadas a los informantes claves en

sus respectivos salones de clases. La entrevista al directivo se realizó sin ningún inconveniente, pues se encontraba programada.

Cabe destacar que las entrevistas se realizaron en horario escolar, los días lunes, miércoles y viernes, mismas que fueron grabadas para un análisis posterior y rescatar información clave para nuestro trabajo.

De igual manera las personas que fungieron como informantes claves siempre mostraron la disponibilidad hacía nosotros y nunca recibimos de ellos la negativa ante las preguntas que se les realizaron.

Capítulo 2

El liderazgo en la escuela primaria

Un punto que es indispensable en el buen funcionamiento de cualquier institución, y que actualmente es uno de los temas más estudiados, es sin duda el liderazgo directivo, ya que éste se caracteriza por ser aquel que se ocupa de que todos tengan la información, opinen, decidan y controlen. Asimismo, motiva al grupo para que todos se sientan parte de la organización y se identifiquen con sus objetivos.

La tarea de un líder no termina, cuando sus trabajadores estén motivados y dispuestos a cambiar el rumbo de una empresa, sino que continua y es más difícil, pues tiene que tener la capacidad para que estas motivaciones y estas ganas de mejorar en las personas que lo siguen no se desvanezcan, tal como a continuación menciona “Su presencia es crítica no solamente para iniciar y estimular un cambio en el sistema, sino también para sostener el cambio y sus efectos sobre el comportamiento y resultados del mismo” (Anderson, 2010, p. 4).

Antes de que un buen líder quiera cambiar a las personas que trabajen para él, es importante que sepa cuáles son sus propias cualidades, debilidades, es decir, se debe de conocer el mismo, aunque es una tarea difícil, es importante que haga esa introspección para que pueda influir de forma positiva en los demás, tal como nos lo afirma el siguiente autor, “Primero, es preciso que los líderes se conozcan mejor ellos mismos, para percibir lo que les gusta, lo que no les gusta, lo que hacen bien y lo que hacen errado. Y de ahí, pasar a incorporar nuevas técnicas” (Delgado, 2003, p.4).

Para ello es necesario que dentro de cada organización existan personas eficientes que alienten la comunicación entre los integrantes de la organización y los estimulen a trabajar juntos, cooperando en todo lo posible, capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización, sobre todo, se necesita de una persona que conduzca a la organización hacia el éxito y posea la capacidad para saber orientar a los demás integrantes a conseguir tal éxito, por lo que a continuación analizaremos distintos conceptos de liderazgo.

2.1 Concepto de liderazgo

La palabra liderazgo como es notable encierra muchos significados, requiere de compromiso, responsabilidad, tenacidad, integridad, respeto, entre muchas otras más, pero muy en particular debe de ser un ejemplo para el grupo de trabajo, ser un modelo para sus colaboradores con entusiasmo y dedicación.

La persona que se considera líder debe de poseer una calidad humana, que tiene que ver asimismo con aspectos cualitativos de una persona para poder convivir y relacionarse con los miembros de su institución, existe la siguiente definición:

Personas que saben manejar las emociones. Su éxito no depende tanto de lo que hacen como del modo en que lo hacen. El líder proporciona a los demás pautas para interpretar y reaccionar emocionalmente ante determinadas situaciones, es por definición, el principal “gestor de significado” de un grupo (Goleman, 2002, párr.1).

Por otra parte, el autor Chiavenato (1993) (citado en Agüera 2004) destaca lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a

través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.26). Esta definición sencilla se contradice con la realidad que nos presenta casos en los que las personas que deberían ser servidas, sirven a la que ejercen el liderazgo. Es fundamental entender que ser líder significa la coherencia entre ser y hacer, es decir que hacemos lo que somos y somos lo que hacemos. Ser líder significa tener un buen carácter o ser bueno y demostrar un elevado nivel de competencia o de capacidad en lo que hacemos.

Son muchas las definiciones de liderazgo que podemos encontrar:

La única definición de liderazgo se centra en cinco aspectos importantes

- a) Es alguien que tiene seguidores.
- b) El líder no es alguien a quien se le quiera o admire, se le sigue porque interesa.
- c) La popularidad no es un rasgo de liderazgo, los resultados sí.
- d) Los líderes son muy visibles y establecen ejemplos.
- e) El liderazgo no es un rango, privilegio, título o fuente de ingreso, más bien se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad. (Peter Drucker 1994, citado en Castell, 1997 p.54)

Con ello entendemos que el objetivo del liderazgo es mejorar el comportamiento del ser humano para perfeccionar la calidad, eliminando las causas de las fallas y de los problemas y ayudando a los docentes, padres de familia y alumnado a que hagan mejor su trabajo. Para esto, es necesario que focalice o que detecte el conjunto de procesos que tienen lugar dentro de la escuela, de forma consistente, de manera que todo el mundo haga mejor el trabajo y con mayor satisfacción. Para que esto surta efecto es esencial que esté en armonía con sus trabajadores.

Otros autores han contribuido en definir el término liderazgo cada uno desarrollando un concepto desde su propia perspectiva, algunos se refieren más al proceso de dirección, otros a la conducta y también los que se refieren al proceso de comunicación y la interacción entre el líder y el grupo. Por lo que, otro acercamiento al concepto de liderazgo lo encontramos en la siguiente definición:

El liderazgo se define como una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes. Existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo. (Cantón, 2006, p. 59).

Así, el liderazgo en la actualidad debe ser visto como el proceso en el cual una persona con una diversidad de cualidades, capacidades y conocimientos impulsa a un grupo de personas a conseguir un cambio o mejora para alcanzar los objetivos propuestos, logrando que se apropien de ellos, que lo hagan suyos y se sientan comprometidos con el bienestar de su organización de la que forman parte (Antúnez 1994, p.45). Esto es, el director de todo centro educativo antes de ser agentes que dirigen, que posee el ejercicio de autoridad por el poder emanado de su función y estar a la cabeza de la institución, debe ser un agente de cambio que organice, coordine y sea capaz de transformar las conciencias de quienes conforman su colectivo escolar.

El liderazgo lo ejercemos en muchos momentos, este no solo consiste en influir en las personas para que estas realicen lo que deseamos en pro de una causa, sino el de impactar de tal forma que la influencia sea positivas y se realicen las actividades de manera significativa para todos los involucrados, a través de ejercer el poder, por lo que

podemos entender al liderazgo como “la capacidad para influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien común” (Blanchard, 2007, p. XVII).

Dentro de las instituciones educativas es indispensable que exista un buen liderazgo directivo, para que estas cumplan con las metas que se impongan y que el trabajo que realicen los docentes de las escuelas primarias sean de calidad. Por ello es importante que tengamos en claro que es el liderazgo directivo.

2.2 Liderazgo directivo.

Siendo uno de los temas más estudiados en la actualidad, el liderazgo es crucial para todas aquellas personas que tienen visión y desean hacerla realidad, es para todo gestor que desea transformar, innovar y crecer. Es fundamental para los que dirigen como los directores de las escuelas, pero también juega un papel importante en los profesores, alumnos, padres de familia, entre otros. Por ello, se comprende que el liderazgo es una necesidad básica del sistema educativo, ya que actualmente un centro escolar debe de esforzarse por involucrar totalmente a cada uno de los actores educativos en los procesos de cambio e innovación educativa.

Por lo tanto, el director debe poseer esta característica de líder si desea lograr que su institución educativa responda de manera eficiente a las necesidades imperantes de este mundo cambiante, globalizado y competitivo para poder contribuir a las demandas sociales que cada vez se hacen más visibles. Por esa razón, se define al líder de la siguiente manera:

Aquel que toma la iniciativa para cambiar a las personas y transformar las estructuras, activas y duraderamente. Entre sus cualidades destacan la polivalencia funcional, el conocimiento y manejo de idiomas, la capacidad de relacionar dialécticamente lo imaginario y lo real hasta transformar el horizonte mental de la organización. El verdadero valor de un líder reside en su actitud, comportamiento y forma de ser. (Casado, 2006, p. 99)

La persona que logra que una organización avance hacia el éxito es aquella que se caracteriza por ser un directivo que posee liderazgo, el cual tiene la habilidad para conducir equipos de personas, se fija metas y lucha por conseguirlas a través de la persuasión en los demás, con el propósito de que se logren las metas fijadas en la institución. Esto es, el directivo de una institución educativa debe de ser un líder educativo, el que desarrolle esa capacidad de persuasión en las personas que colaboran con él, a fin de lograr las mejoras del plantel, debe ser el principal protagonista educativo que establezca las alternativas que respondan a los requerimientos y necesidades de la organización; se dice que un buen director debe “saber cómo se pueden aplicar los cambios a la práctica, determinar el alcance del cambio, la capacidad de apoyo y estímulo, desarrollar las destrezas necesarias para fomentar una organización que asuma el aprendizaje” (Dueñas, 2009, p. 11)

Un buen liderazgo directivo es aquel que involucra a todos los actores en las actividades de la institución educativa, al respecto un maestro comenta:

Es en reuniones donde nuestro director lleva a cabo las distribuciones de las actividades, pues tiene la oportunidad de que todos nos encontremos presentes y podamos externar nuestras ideas con respeto a la comisión que nos fue encomendada, hay ocasiones en que se llega a la discusión porque

algún docente no acepta la tarea que se le impuso, pero como es parte del trabajo tiene que aceptarlo, pues todos tenemos que pasar por ahí. (M4:P2.)

Lo mencionado anteriormente Torres, (2004) lo manifiesta de la siguiente manera, “El líder debe ser un comunicador por excelencia; será él quien transmitirá la visión a sus compañeros y los estimulará para que venzan las dificultades. Por esta razón, deben dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita, así como utilizar variadas formas de expresión.” (párr. 9), en este sentido el buen líder es aquel que tiene la capacidad de manejar a su grupo de colaboradores, aquél que posee un espíritu emprendedor que por iniciativa propia es capaz de contagiar a los demás integrantes de su centro escolar. Esto es, un buen líder se caracteriza por transformar el clima de trabajo, formas y maneras de pensar hasta lograr una cohesión mental y evitar los conflictos provocados muchas veces por las divergencias de ideologías, además de ser un conocedor de sus propias funciones, pero sobre todo, es un profesional que se prepara por iniciativa propia: una persona que sabe que la formación académica es necesaria para el desempeño de su función. Es también un visionario de profundos cambios en las organizaciones, es un profesional que se preocupa por su propio aprendizaje, busca alcanzar el éxito de su organización y contagia a sus colaboradores de un espíritu motivador para hacer de la mejor manera posible su labor y aún más, reconoce que el fracaso o éxito de la institución es responsabilidad de todo el equipo de trabajo.

Así, la capacidad de liderazgo es de vital importancia en un directivo para poder influir en los demás y conseguir que su grupo de trabajo logre adaptarse a las nuevas formas de trabajo, para lograr de manera comprometida los objetivos previstos. Por tanto

el directivo requiere de un compromiso consigo mismo y con la organización, debe dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conducido con convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación en donde prevalezca la comunicación entre personal docente y administrativo, así mismo, entre los estudiantes y padres de familia que en su conjunto forman parte de la escuela. Es necesario pues, no sólo sea percibido por quienes lo rodean como el jefe sino que lo miren como un líder, alguien que es capaz de transformar su ambiente de trabajo para beneficio personal y colectivo; por lo que consideramos importante conocer algunos tipos de liderazgos.

2.3. Tipos de liderazgo.

Ejercer el liderazgo es ejercer el poder que tenemos como seres humanos, por esa razón, el poder que ejerce muchas veces carece de sentido común porque las decisiones son tomadas desde una sola perspectiva o enfocadas de tal manera que solo se busca el beneficio personal. Es por esa razón que en el presente capítulo se va a explorar los diferentes tipos de liderazgo.

2.3.1 Liderazgo democrático.

Un buen liderazgo es aquel que permite que los integrantes de la institución se sientan aceptados y que sus ideas las tomen en cuenta, es el que toma decisiones considerando las características y habilidades de su grupo de trabajo.

En relación al liderazgo democrático López (2001) lo define como "el paradigma de ejercer el servicio con valores o principios de soberanía de cada

individuo". Es el liderazgo que se basa en principios duraderos, es el liderazgo participativo, creativo y que centra su accionar en la soberanía y libertad de la persona”, este liderazgo promueve seres interdependientes, capaces de vivir relaciones con las personas, de reconocer el esfuerzo y servir a los demás.

El liderazgo en la escuela es una oportunidad que se tiene para ser aprovechada por cualquiera de los docentes si el directivo no lo ejerce, sin embargo, ninguna de las partes tanto de maestros como director lo ejercen; recordemos que un líder inclusive no necesita de una posición jerárquica para poder influenciar en los demás, en ocasiones se puede ser un líder sin ser jefe y viceversa.

El liderazgo democrático, es aquel que toma en cuenta las relaciones humanas dentro de una institución educativa, un maestro entrevistado lo explica de la siguiente forma:

Se considera buena porque el director organiza las actividades de trabajo, tomando en cuenta la opinión de todos los compañeros, la organiza mediante la unificación de todos y él ayuda al trabajo colaborativo con todos. (M3:P5)

Pero para ser un buen líder necesitará ser creativo para establecer las mejores relaciones con su personal. Sin embargo, en una institución educativa si el directivo está comprometido con su organización debe ser un líder con la capacidad de establecer metas y objetivos congruentes y, así poder dirigir de la mejor manera posible a un grupo hacia la dirección correcta con el fin de que ningún esfuerzo sea mal invertido, ya que de nada sirve establecer objetivos que no se puedan cumplir.

2.3.2 Liderazgo autoritario.

En muchos centros de trabajos, los directivos hacen valer su autoridad, sin tener tacto, sin pedir opinión, pues no ponen a consideración las ideas y comentarios de los actores de la institución educativa, como nos lo presenta López (2001) "es el que abunda normalmente y el más común de encontrar en los diversos centros escolares; ya que se caracteriza por la imposición de ideas y conceptos, de prácticas, de hábitos y modelos de vida" (pag.6). El autoritarismo no siempre es violento ya que se disfraza de técnicas muy sutiles que disimulan la imposición por la fuerza. Son más bien líderes que nos invitan a ser fuertes, invencibles, los primeros, los mejores y que para lograrlo no importa que las otras personas sean desechables. Promueve seres dependientes y sin voluntad propia.

2.3.3 Liderazgo paternalista.

Este tipo de liderazgo es peligroso en una institución educativa, pues a pesar que es el que trata de que los actores de la escuela sean responsables por sí mismos, se corre el riesgo que estos no cumplan con los deberes que se les imponga, a lo que López (2001), nos dice, "peca de buena fe porque hace el bien a corto plazo pero el mal a largo plazo. Es el apoyo asistencialista que no promueve el crecimiento de las personas" (pag.8). Este tipo de liderazgo provoca que la libertad en la escuela tampoco sea aprovechada por ninguno de los profesores para liderar, hay un estancamiento por todos los miembros responsables del acto educativo. Busca crear seres dependientes e

inmaduros a los que debe asistir siempre como un buen padre, sin tomar en cuenta que todos los seres humanos normalmente tienen derecho de madurar.

2.3.4 Liderazgo transformacional.

Los líderes deben de tener la capacidad de cambiar el trabajo que se realiza en una institución, debe de ser capaz de guiar a los actores de la misma y de emprender en conjunto metas para mejorar el servicio que ofrece; este tipo de liderazgo se explica:

Aquel formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y en el caso de la organización escolar agrega un quinto factor denominado tolerancia. Factores todos interdependientes, que se manifiestan en conductas tales como el hecho de que motivan a sus colaboradores para que hagan más de lo que en principio esperan hacer, elevan los niveles de confianza y consiguen además que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o visión de la organización. (Maureira, 2004, p.4)

Al llevar a la práctica este tipo de liderazgo, garantiza el buen funcionamiento de la institución educativa, ya que por sus características permiten el trabajo colaborativo y en un ambiente de trabajo armónico.

Se considera que el liderazgo transformacional permite la mejora de las instituciones, ya que ayuda a cambiar las costumbres que se encuentren arraigadas:

Ofrece una visión articulada de los fines de la organización generando motivaciones para participar en los fines y misiones de la organización. El liderazgo ejercido de modo transformacional puede contribuir a transformar la cultura escolar aumentando la capacidad individual y colectiva para resolver los problemas, como ayudar a identificar los fines a conseguir por la organización y las prácticas adecuadas para alcanzarlos. (Dueñas, 2009, p.12).

De acuerdo a Bass y Avolio (1990 citado en Cuadrado 2002), los líderes que logran tener carisma y que sus seguidores los consideren una inspiración, así como tratar de satisfacer las necesidades individuales de sus subordinados son líderes que ejercen el liderazgo transformacional.

En las escuelas primarias, los primeros que juzgan bien o mal al directivo son los docentes, estos le atribuyen a su líder diferentes habilidades y cualidades, por lo tanto:

Es el grado de atribución en que profesores, perciben la presencia de las siguientes dimensiones de actuación directiva en sus directores:

- Carisma Personalizado (influencia idealizada): Grado de percepción sobre la capacidad del líder (director) de evocar una visión, de lograr confianza y credibilidad como también de transmitir entusiasmo y respeto.
- Consideración individual (influencia personalizada): Grado de percepción sobre la capacidad líder (director) para presentar atención personalizada a sus colaboradores. Se manifiesta en conductas de apoyo y trato personal.
- Estimulación Intelectual: Grado de percepción sobre la capacidad del líder (director) para favorecer enfoques nuevos, creativos y relaciones en la dinámica de la problemática de la gestión educativa.
- Inspiración: Grado de percepción sobre la capacidad del líder (director) para promover la implicación en el devenir del Centro, manifestándose en conductas optimistas y de identidad con el Centro.
- Tolerancia Psicológica: Grado de percepción sobre la capacidad del líder (director) para usar el sentido del humor como estrategia para afrontar momentos duros y difíciles en la interacción educativa. (Maureira, 2004, p.11)

El liderazgo transformacional, es considerado un tipo de liderazgo que permite la participación de todos los actores de una institución y en este caso de una escuela; nos menciona las dimensiones básicas de este liderazgo:

1. La identificación de metas: desarrollar una visión compartida para la escuela, establecer consenso en los objetivos, prioridades y expectativas de una excelente actuación.
2. La implicación de otras personas, proporcionando un apoyo individual y estímulo intelectual, ofrece un modelo de buen ejercicio profesional.,
3. El desarrollo de estructuras “de abajo hacia arriba”, con el fin de compartir la responsabilidad e ir ampliando la zona de toma de decisiones de los docentes.
4. El desarrollo de una cultura de colaboración que propicie y fortalezca el trabajo colaborativo. (Dueñas, 2009, p.)

El directivo que pone en práctica en su educación educativa el liderazgo transformacional, podrá mejorar las relaciones humanas que ahí se desarrollen, pues se pone en juego la tolerancia y la aceptación de las habilidades de todos los actores de la institución.

2.3.5 Liderazgo empático.

Los buenos líderes tienen la capacidad para negociar y lograr que las personas lo sigan y realicen las actividades que se les distribuyan, para mejorar a la empresa o institución educativa, por lo que a continuación se expresa:

El estilo de liderazgo que permite al líder ubicarse en el lugar de los seguidores y que mediante el conocimiento de los individuos, habilidades para negociar y técnicas de intervención e integración, permite formar equipos de trabajo que generen valor agregado en sus actividades, dando ventajas competitivas a sus organizaciones, así como un incremento notable de la productividad, mediante innovaciones de calidad a los procesos productivos. (Velázquez, 2005, p. 91)

Podemos decir, que el líder empático debe de poseer ciertas características, que lo ayudarán a ser un líder que brinde seguridad a sus empleados, de las cuales se mencionan:

Entusiasmo. Dinamismo y energía.

Calidez. El empleado mexicano necesita una gran dosis de afecto que lo contagie e invite a realizar las tareas que le encomiendan.

Serenidad. Un líder en todo momento debe ser racional y estudiar con serenidad todas las posibles soluciones al problema.

Rigidez, pero con justicia. Deberá adoptar una posición de no comprometerse con nadie y anteponer los intereses institucionales a los personales.

Empatía. Como una práctica que le permita descubrir los deseos, necesidades y requerimientos de sus seguidores.

Humildad: No nos deja creer jamás que hemos llegado a la cumbre en ningún sentido, ni cegarnos hasta el punto de no ver lo mucho que nos queda por adelantar y la ventaja que otros nos llevan. La humildad no es apocamiento, sino estímulo y acicate de superación. Sólo si nos sabemos menos, pretenderemos ser más. (Velázquez, 2005, 92)

Todos los tipos de liderazgos que se han mencionado son para que en la institución educativa se lleven a cabo en armonía la convivencia entre el líder, que en el caso de las escuelas primarias es el director, así como las actividades que en ella se desarrollen, se cumplan en bien de la educación y para mejorar la calidad que educativa que brinda la institución, teniendo en claro que la tarea del director es algo difícil pero no imposible y que si este es justo con todos los actores de la escuela, podrá ejercer un liderazgo exitoso.

2.4 El liderazgo exitoso.

Es evidente que el trabajo escolar resulta más eficaz y satisfactorio si se desarrolla de manera colaborativa y en grupos donde la participación es fluida. Ahora bien, los miembros de la comunidad no siempre están dispuestos a participar. El caso es especialmente difícil de resolver si esa actitud individualista y poco solidaria se

manifiesta entre algunos de los miembros del profesorado, pero a pesar de todo esos obstáculos el líder comprometido con mejorar el rendimiento escolar siempre busca la mejora de la actividad educativa que se desarrolla sobretodo y esencialmente en las aulas y eso es muy difícil de conseguirlo mediante una suma de cambios individuales desarticulados.

De igual manera no omitimos manifestar la otra cara de la moneda cuando los encargados de los centros educativos no cuentan con el compromiso educativo o la preparación académica para coadyuvar al mejoramiento educativo para lo que se menciona: "los líderes incompetentes, al protegerse contra los subordinados competentes, se convierten en sujetos altamente desconfiados, defensivos y engañosos; llegan a ser autoritarios con respecto a sus subordinados y sumisos hacia sus superiores" (Kernberg, 1998. p. 155)

Todo líder tiene como objetivo alcanzar exitosamente las metas que se propongan en el lugar donde se desempeña, tomando en cuenta las características que poseen los individuos a su cargo así también, debe de tomar en cuenta las características de su entorno. Por esa razón Rivera menciona (1996) que "el liderazgo exitoso se caracteriza principalmente por tres aspectos: fuerza en los propósitos, involucrar al cuerpo académico en la toma de decisiones y autoridad profesional en los procesos de enseñanza y de aprendizaje"(p. 178). Y esa afirmación del autor nos resume las fuerzas que tienen que unirse para conseguir las metas y objetivos claramente planteados ante el colectivo escolar. Con lo anterior queda claro que si los cambios y las innovaciones son

necesarias en las escuelas, sus directivos tienen que vencer ese reto, que es el de organizar al colectivo docente para lograrlos, como nos lo comenta un maestro:

La organización de las actividades las realiza mediante reuniones de Consejo Técnico donde cada profesor da su punto de vista que tiene en su grupo, sobre algún problema de aprendizaje con los niños, en el cual el director pide opiniones a los demás de cómo ayudar al compañero a resolver su problema. (M3:P2)

De esa manera el rol del líder de hoy es facultar a las personas a tomar decisiones basadas en principios correctos, alineados con una visión compartida. Por esa razón su misión es clara, aplicar principios sólidos fundados en el carácter más que en habladurías fluctuantes. Por último se mencionará que hay un líder en potencia en cada uno de nosotros al que debemos de cultivar y desarrollar con esmero, sacrificio y dedicación. Requiere sin embargo que cambiemos nuestros malos hábitos por buenos hábitos efectivos, para lo cual debemos recuperar el valor de nuestros principios que nos ayudarán a ser efectivos en la construcción de una institución solidaria y compartida.

El trabajo que realiza el directivo en las escuelas, recae en modo de como los docentes transmiten conocimientos, es decir, como enseñan en el aula, por lo que un liderazgo exitoso, es aquel que ayuda al profesor a sopesar las debilidades y a desarrollar sus habilidades la práctica de la enseñanza-aprendizaje, como seguidamente se expresa:

El desempeño de los docentes se explica como una función de sus motivaciones y habilidades, así como también de las condiciones organizacionales y materiales en las cuales desarrollan su trabajo. Este último factor incluye las condiciones internas que corresponden al aula de clase y a la escuela como organización, y también las condiciones

externas que son susceptibles a la influencia de las acciones del directivo escolar. (Anderson, 2010, p. 18)

Un buen líder debe ser capaz de organizar y motivar a sus docentes, aunque en muchas ocasiones esto no pasa, ya que el directivo puede carecer de liderazgo.

2.5 Falta de liderazgo en la distribución de las actividades.

Para que dentro de una institución educativa se cumplan con las metas establecidas, es de gran importancia que el directivo tenga control sobre los actores de la escuela, es decir, que tenga un buen liderazgo, para que estos cumplan con las tareas que se les encomienden, en pro de un servicio de calidad.

De igual forma pasa cuando se distribuyen las actividades, los docentes deben de confiar en su líder y que este quiere una mejor calidad en los trabajos que se realizan, como nos comenta:

Luego el "líder" se pregunta qué fue lo que salió mal, sin darse cuenta de que el equipo nunca se comprometió en alcanzar la meta del equipo. Simplemente el equipo participó, pero nunca se comprometió. La gente nunca seguirá a un líder en el que no cree, aunque sean obligados. (Druker, 2012, p. 3)

En muchas ocasiones los líderes no tienen liderazgo, por lo que sus subordinados no cumplen con las tareas que se les pide, esta falta de liderazgo, es causada por distintas razones, ya sea por falta de compromiso, porque el directivo no confía en sus docentes.

Capítulo 3

La función directiva en la escuela primaria.

Como profesionales de la educación enfrentamos de manera permanente la exigencia de mejorar la calidad de la escuela, deber que hoy imponen los constantes cambios en las demandas sociales de una mejor educación, que tiene como fin la formación de sujetos capaces de resolver problemas, trabajar en equipo y expresar sus necesidades. Por ello en las escuelas, en ocasiones por caminos paralelos, otras veces como grupo de trabajo existe un deseo común: hacer de la práctica educativa un acto de creación que responda a las necesidades que la sociedad demanda.

Pero si nos ponemos analizar un poco la situación, hoy día, son los directivos de las escuelas quienes se enfrentan cada vez a mayores exigencias, ya que han visto como se ha diversificado su tarea, sus responsabilidades son muchas y la mayoría de las veces confusas. Sin embargo, una cosa es clara: En una institución escolar al directivo le corresponde resolver todos los problemas que tengan que ver directa e indirectamente con la escuela y no les queda de otra más que aceptar y cumplir con su función, como nos dice:

Para el directivo, percibir la realidad a partir de los problemas es cada vez más común, y es que todos los días enfrenta múltiples dificultades personales, familiares, comunitarias y por supuesto profesionales. Los problemas son de naturaleza múltiple, como lo son también las formas en que se les percibe y se reacciona ante ellos. Existe una gran diferencia entre dejarse abatir por los conflictos, asumirlos con apatía y resignación, y enfrentarlos con claridad, entusiasmo y creatividad, lo cual es posible si

se les entiende como una manifestación de la realidad. Ello no implica desconocer que, en un mundo como el actual, las situaciones que se viven son cada vez más complejas, novedosas e interdependientes. (Elizondo, 2001, pp.28-29)

De esta manera podemos entender que son los directivos quienes tienen que "capotear" las situaciones problemáticas que suceden en las escuelas, es por esta razón que en el presente capítulo nos enfocaremos en las funciones más comunes que tiene de manera directa los directivos en los centros escolares de nivel primaria y que son determinantes en el éxito y cumplimiento de las metas.

3.1 Funciones del director de la escuela.

La escuela es una institución creada para educar y permitir a los alumnos el acceso al desarrollo de sus potencialidades y a la saludable convivencia social. Para cumplir con esta gran misión, es necesario, que todas las acciones que se emprendan, sean de beneficio para los estudiantes.

Para que las escuela cumplan con sus funciones es necesario contar con una unidad de mando y dirección, es precisamente ahí donde aparece la figura del director de la escuela, que es la persona encargada de guiar y coordinar todas las funciones que realiza una escuela como una organización.

El funcionamiento de la escuela requiere del manejo de diversas áreas, el director es el encargado de coordinar dichas áreas como: pedagógicas, comunitaria, administrativas, organizacional; en otras palabras el trabajo del director de escuela es

ejecutar gran número de tareas y muy diversas. Por lo tanto, la formación de los directivos debe ser multidisciplinaria, pues requieren de conocimientos teóricos y prácticos en áreas como la pedagogía, la psicología, la administración, la planeación, etc. Sin embargo, lo principal que debe de caracterizar a un directivo es la actitud, con la cual se beneficiará toda la comunidad educativa, de la cual forma parte.

El grupo directivo debe cumplir con las siguientes funciones para desarrollar una enseñanza de calidad:

- Desarrollar una visión para la escuela con la participación de otros.
- Garantizar el apropiado funcionamiento de la institución.
- Mantener comunicación constante con el personal.
- Evaluar los resultados y los procesos organizacionales.
- Documentar permanentemente el desarrollo del currículum nacional, la planeación y garantizar su implementación.
- Asegurar que la enseñanza del personal de trabajo se conduzca hacia la mejora continua.
- Alentar las relaciones de la comunidad a través de actividades académicas, cívicas, culturales, sociales y ecológicas, etc.
- Alcanzar acuerdos con diversos actores sociales para proveer las condiciones con las cuáles la escuela desarrolla sus actividades.
- Ser eficiente y sensible director de recursos humanos, temporales, materiales y financieros.
- Ser responsable ante la comunidad manteniendo juntas periódicas y circulando los resultados de las evaluaciones.
- Organizar diferentes agendas de los actores externos para que ellos no tengan efectos negativos durante el tiempo dedicado al trabajo académico. (Programa Sectorial de la SEP, 2007- 2012, p. 91)

Las funciones enumeradas hacen al grupo directivo hábil y competente en su labor de toma de decisiones y acciones que beneficien a todos los integrantes de la comunidad educativa, con el propósito de mejorar la calidad en su práctica, la cual debe

darse en las mejores condiciones no solo de infraestructura sino de profesionalización de docentes, es por tal motivo que un autor dice:

El director debe ser el primero y el mayormente comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, desempeñar un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia, es decir, es un animador de la comunidad escolar (Schmelkes, 1994, p.43).

Como ya revisamos anteriormente, en las escuelas donde se realizó el estudio, el directivo escolar es el líder formal, quién guía el trabajo y como tal, es considerado el intermediario entre las autoridades y los grupos.

A pesar de ser de contextos muy diferentes, las escuelas coinciden en muchos aspectos, y al entrevistar a los docentes, constatamos que los directivos llevan a cabo prácticas similares para distribuir las actividades en sus respectivos centros escolares.

Una de ellas es la que mencionó uno de los entrevistados:

Al principio del ciclo escolar realiza una reunión para dar a conocer a los docentes las comisiones de las cuales serán responsables y entrega los oficios donde están especificados los grados que impartirán; cuando se trata de actividades como algún festival o evento especial, pide opinión al colegiado y se reparten de manera voluntaria. (M2:P2)

En esta escuela la función directiva de distribuir las comisiones de los grados a impartir por parte de los maestros, son entregados en una reunión que se lleva a cabo al inicio del ciclo escolar y en la organización de los festivales u otra actividad donde es el directivo quien pide opinión al colegiado para proceder a realizar las asignaciones de las comisiones. Es en la primera reunión donde se establece estos acuerdos y los roles que a

cada docente le corresponde desempeñar. Con respecto a esto se menciona: "Un líder directivo permite conocer a sus empleados, lo que se espera de ellos, los programas de trabajo por hacer y les da una guía específica sobre como completar sus tareas".

(Robbins, 2000, p.93)

En contraste con la primera escuela veremos una diferencia sobre lo que ocurre en otro de los centros escolares al realizar la misma práctica de distribución de las comisiones:

Creo que es buena la distribución del trabajo, pues cada maestro le corresponde realizar alguna tarea, lo malo es que no todos los docentes cumplen con dichas tareas, lo que ocasiona que las cosas no funcionen muy bien, pues solo unos son los que trabajan.(M2 P:6).

Hemos constatado que en esta escuela el director reúne a los docentes para distribuir las actividades y es en estas reuniones donde se exponen los puntos de vista de los maestros o sus desacuerdos, aunque la distribución de las tareas se realizan porque es parte del trabajo, aunque también esta práctica genera cierto descontento entre el personal que labora en la institución, pues, ellos pueden observar que no todos cumplen con a cabalidad con las funciones que les fueron asignadas. Por ello, se dice "Las escuelas tienen que ser instituciones donde se aprende. Se tienen que fomentar el trabajo colegiado de sus miembros, disponer de tiempos para el dialogo, la coordinación y la investigación y debe de tener estímulos para que el empeño de quienes más se esfuerzan por mejorar la práctica"(Rivera, 1996, p.19)

El trabajo directivo requiere de una nueva forma de dirigir y de organizar, buscando la calidad en el servicio educativo mediante el respeto, colaboración, y trabajo bien hecho. Una de las exigencias en los tiempos actuales dentro de las instituciones educativas es la transformación de las prácticas de la función directiva, ya que para tener una mejor escuela es necesario que el director asuma su cargo con responsabilidad, compromiso e inteligencia, para poder dirigir con eficiencia y organización. Es por esa razón que a continuación revisaremos como se lleva a cabo la administración en las escuelas.

3.2 Administración eficiente en la escuela.

El término administración no es nuevo en educación ya que durante mucho tiempo ha sido empleado como una forma de imponer orden, aunque originalmente se empleó en el manejo de las empresas, se empezó a utilizar en la educación en la medida en que ésta comienza a operar como un sistema social autónomo.

En un principio, el interés central de la administración fue precisar la especialización de las tareas, establecer una estructura de autoridad claramente definida, hacer una descripción de los puestos de trabajo y crear impersonalidad en la organización. Puesta al mismo nivel que las organizaciones sociales, la educación, más que nada en las escuelas, pronto hicieron suyos los principios administrativos a fin de poder organizar sus tareas cotidianas.

En las entrevistas realizadas nos pudimos dar cuenta, la manera en que las organizaciones aseguran su funcionamiento basándose en los principios administrativos son delegando funciones desde la unidad central, en este caso el directivo; hacía las periferias, o sea, los docentes, quienes al respecto opinan lo siguiente:

Me parece muy bien la distribución del trabajo realizado por la directora en la escuela, ya que se organiza todo mejor, hay control y la escuela está más ordenada y todos los maestros trabajan (M1:P6)

De esta manera, al contar con una buena administración escolar en nuestras escuelas, los directivos y docentes pueden convivir estrechamente y de manera organizada. Al respecto se mencionan las ventajas que proporciona la administración escolar:

- Gran flexibilidad en la obtención y empleo de recursos.
- Habilidad para generar y distribuir recursos según las necesidades.
- Aumento de la capacidad creativa, de innovación y de experimentación.
- Aumento de la autonomía en la toma de decisiones.
- Disminución del control burocrático.
- Mayor participación e involucramiento de toda la comunidad educativa. (Elizondo, 2001, p.65).

Las ventajas mencionadas anteriormente buscan lograr la calidad de la educación, ya que esta se puede alcanzar cuando se cumplen las metas establecidas pero como un equipo integrado que trabaja de manera colaborativa, pero quien se encarga del involucramiento es el director. Las características del director se estudiarán a continuación.

3.3 Características del director.

Bajo estas consideraciones la administración escolar pretende la mejora de los procedimientos y los resultados que en educación se esperan y que forman parte de la vida de toda escuela; pero no debemos olvidar que todos son los encargados de llevarla a cabo, así que la responsabilidad es compartida; aunque el personaje central que debe de guiar el proceso es el director de la institución y por lo tanto éste debe de cumplir con ciertas competencias que lo califiquen para desempeñar esta labor:

Competencia del pensamiento estratégico: Capacidades y habilidades para promover y gestionar procesos de cambios, al tiempo que implica a los agentes en proyectos de misión compartida de la organización.

Competencias de gestión del aprendizaje: Dirección pedagógica del aprendizaje: liderar los procesos de enseñanza-aprendizaje, supervisar la labor del profesorado, promover el desarrollo profesional del profesorado.

Competencias de la relación con las personas: Como relación de influencia en otras personas, crea redes de relaciones humanas entre los agentes educativos y con el profesorado para gestionar proyectos.

Competencias para la creación y animación de estructuras organizativas: En un contexto de autonomía creciente, el director debe ser capaz de organizar estructuras que faciliten coordinarse y trabajar en equipo, en un marco de liderazgo compartido. (Alvaréz, 2010, citado en Bolívar, 2011)

Referente a lo anterior, el autor resalta las que para él son las características que primordialmente deben de influenciar en su labor diaria el directivo escolar actualmente. Es por esa razón que plasmaremos lo que un entrevistado mencionó respecto a las características de su directivo:

El director tiene un liderazgo muy positivo ya que en algunas veces dispone, sólo cuando hay algunas documentaciones de asuntos

personales, y cuando hay que trabajar en unión nos reúne para resolver los problemas entre todos de carácter laboral. (M3:P10).

Con base a lo anterior no está por demás contrastar lo que se dijo de la otra escuela cuando se cuestionó al otro informante:

He observado que en la institución no existe mucho liderazgo, ya que muchos de los maestros hacen lo que quieren y los maestros que sí trabajan lo hacen por responsables no tanto por el liderazgo que ejerce el director. (M1:P14)

Las escuelas modernas requieren de directivos con experiencias y formación profesional adecuada para dar respuestas a las demandas educativas planteadas, por lo tanto el directivo debe generar la participación efectiva y colegiada de los involucrados en el quehacer educativo de la institución escolar a la que dirige.

3.4 Comunicación eficiente con el personal.

El dominio de las habilidades comunicativas es un proceso de aprendizaje constante, que envuelve al ser humano desde que nace. Somos conscientes de que la vida se desarrolla en un medio de transmisión y percepción de información, que desde pequeños se nos inculca el lenguaje y las reglas para emplearla, que va organizando nuestra conducta, marcando las pautas en nuestras relaciones con las personas que nos rodean. Este proceso determina la visión de uno mismo y la del mundo, pues nadie nos enseñará cómo se combinan los mensajes verbales y gestuales, pero su aprendizaje tiene lugar desde que se inicia la socialización del sujeto a través de la experiencia de la vida cotidiana. Por tanto mejorar la comunicación requiere tomar conciencia de nuestros actos y de aprender mejores formas para dialogar con los demás.

El directivo escolar ocupa un lugar primordial dentro de la jerarquía de la institución, su papel es principalmente de articulador y enlace entre las distintas instancias, pero, para el cabal cumplimiento de estas funciones debe ser un comunicador eficiente, favorecer el análisis y la discusión crítica de los problemas y establecer el diálogo. Es tal la importancia de la comunicación en el director que se nombran dentro de las competencias básicas del director:

- Empatía: capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello.
- Liderazgo inspirador: capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros.
- Conocimiento organizacional: capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones.
- Gestión del conflicto: capacidad para negociar y resolver desacuerdos.
- Trabajo en equipo y colaboración: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- Desarrollo de otros: capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.
- Sensibilidad intercultural: sensibilidad para apreciar y respetar diferencias y la diversidad que presentan las personas.
- Comunicación oral: capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales. (Delgado, 2004, p.199)

Por esa razón la comunicación es, sin lugar a dudas, uno de los procesos más importantes en las relaciones interpersonales; pero, para el directivo ésta es una de las herramientas clave para desempeñar lo que son sus funciones cotidianas como por ejemplo, informar sobre disposiciones de la supervisión, dar instrucciones, mantener al tanto de sobre las actividades a realizar, motivar al personal, escuchar problemas, etc. Para estas y otras tareas se lleven a cabo eficientemente, se deben comunicar a los colaboradores y reportar a las autoridades educativas. Se afirma que "con la

comunicación, el director logra romper el aislamiento profesional e inducir en los docentes el compartimiento de información, la comunicación constituye un primer paso en la toma de decisiones sobre los más variados aspectos de la vida escolar" (Rosales, 2001, pp.27-28).

En base a lo anterior, el mejor ámbito para cada quien comprenda su tarea dentro de la labor educativa es utilizar el diálogo y la comunicación abierta, pues haciendo uso del poder de la palabra podemos conocer las preferencias y necesidades de los demás, Es por esta razón, que el directivo escolar debe ser capaz de tener esta habilidad que le servirá de mucho para conocer las motivaciones de los individuos y de esa manera, al repartir los roles conocerá de antemano las habilidades del personal a su cargo.

Un ejemplo de la comunicación entre los miembros de la organización se presenta a continuación al transcribir la opinión de un docente:

Es indiscutible que como todo puesto importante, la persona que se encuentre ahí tiene que estar siempre consciente, flexible, tolerante, y mantener siempre la estrecha comunicación con el personal, es cierto que no es fácil, pues de cierta manera es difícil tratar de comprender a todos y más cuando se trata de una escuela grande por esa razón considero que si se está cumpliendo con las características señaladas anteriormente y por lo tanto espero que continuemos como hasta ahora. (M4:P8)

Habiendo leído lo anterior, podremos darnos cuenta que cuando el directivo conoce a su personal, el trabajo se vuelve más fácil, esto en el sentido de que ya sabe quiénes se van a encargar de determinada actividad, pero que sobre todo lo cumplirán a

cabalidad, y con quienes tiene que estar atento brindándole en todo momento su ayuda y comprensión.

A continuación podremos leer lo que un docente entrevistado mencionó con respecto al funcionamiento y organización de la escuela donde labora:

La manera en que se lleva a cabo la organización escolar debe de ser sorteada, para que no existan desacuerdos. (M1:P12)

Como hemos comentado, en el ámbito educativo es esencial que el directivo desarrolle sus habilidades de escuchar, expresar y mantener siempre la apertura al comunicarse con su personal, todo esto apoyado en la autoestima. Por ello el directivo debe poseer conciencia de sí mismo, conocerse, ser tolerante con los sentimientos y las diferencias individuales, para generar un clima de apertura al diálogo, a la participación y a la expresión de ideas divergentes y enriquecedoras. Educar es una labor estrechamente vinculada con los valores culturales, por lo cual tiene que ser abordada desde muchos ámbitos y la motivación es una de ella.

3.5 Motivación directiva a docentes.

Es muy frecuente escuchar en las organizaciones la frase "hay que motivar al personal para que trabaje más", pues bien, esta máxima no se aleja mucho del contexto escolar, pues la motivación es una de las palabras claves del éxito grupal. Generalmente en la frase motivación para el trabajo, se habla más de dirección, en otras palabras se trata de convertir el trabajo en un fin, sin embargo, resulta evidente que para

la mayoría de las personas el trabajo resulta un medio para lograr sus cosas, y ahí se encuentra lo complejo de la situación, pues no todo el mundo trabaría por placer y de ahí es que el directivo tiene que buscar la manera de que el trabajo se realice de tal manera que los objetivos que se busquen sean compartidos y que las metas para alcanzarla utilicen un medio llamado trabajo.

Pero, ¿Qué es la colaboración?, en palabras de Antúnez (2003) la describe como "trabajar conjuntamente con otro u otros, con el propósito compartido de alcanzar un mismo fin " (p.95). Considerando el presente concepto, es evidente que el trabajo escolar resulta más eficaz y satisfactorio si se desarrolla de manera colaborativa y en grupos donde la participación es fluida. Ahora bien, los miembros de la comunidad escolar no siempre están dispuestos a participar. El caso es especialmente difícil de resolver si esa actitud individualista y poco solidaria se manifiesta entre algunos miembros del equipo docente.

Sin embargo, hay que aceptar que en la vida de los grupos es habitual la situación en la que algunas personas se muestran pasivas o insolidarias. La unanimidad de planteamientos y de criterios es prácticamente imposible y, por lo tanto, la situación de conflicto puede ser muy frecuente, por lo que:

No basta que todos participen. Hay que hacerlo en equipo. Sabemos por experiencia que no basta trabajar en una misma organización para constituir un equipo. El trabajo en equipo hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra y que todos agucen su ingenio para resolver las cuestiones que son de todos. En un trabajo en equipo se toman decisiones y se actúa sobre ellas. Este se convierte en el fin del equipo. Lo que lo define es su objetivo, que se traza entre todos. Todos

adquieren una responsabilidad ante el colectivo en esa actuación. En equipo también se monitorea el proceso -se evalúan los resultados de las decisiones tomadas-. Y el equipo es el único que puede revisar las decisiones anteriores, corregirlas y cambiarlas. (Schmelkes, 1994, p.36)

Queda de manifiesto la intención de la autora por mostrar los principios fundamentales en los cuales se debe de basar una administración, está por demás decir la importancia que hay que darle a los objetivos planteados en la escuela, pues estos tienen que ser primeramente conocidos y compartidos por todos para que se tomen como propios y propicie al máximo la integración de cada una de las partes, logrando con esto el logro de los objetivos planteados.

Como consecuencia de lo que se ha expresado, es conveniente mencionar lo que se encontró en el trabajo de campo al momento de preguntar sobre la motivación que los directores brindan a los docentes:

...el directivo toma en consideración el punto de vista de cada docente, así como las aptitudes en las que cada uno de nosotros muestra más competencia pues de esa manera nos va acomodando y de ahí es donde nuestro directivo fortalece el trabajo pues de esa manera logra planear y organizar las comisiones con las que nos desempeñaremos durante todo el ciclo escolar. (M4 P: 4)

Tal como menciona el entrevistado, el conocimiento del personal permite un mejor desempeño en el trabajo, que es la búsqueda constante de la calidad que se pretende alcanzar y esto se logra en el trabajo, cuando participan activa y colectivamente en el mejoramiento de los procesos de trabajo. Pues cuando una organización se basa en el control de las personas que en ella trabajan para lograr

eficiencia, lo anterior no se logra. Así, en una organización tradicional, se controla que el maestro asista, que llegue a tiempo, que esté en el salón, que planee su clase, que aplique exámenes y que muestre resultados. Pero cuando esto sucede, cada trabajador se aísla en su función específica, y pierde tanto la capacidad como el interés por el objetivo de la organización como un todo.

Así, un maestro se despreocupa de lo que sucede en los grupos diferentes al suyo, no se siente responsable de la falta de cobertura, de la deserción de los alumnos, de la situación de las familias de la comunidad donde trabaja. Una situación de esta naturaleza, además de aislar al docente en su función, en muchas ocasiones genera rivalidades. Muchos de nosotros sabemos por experiencia que no hay nada que disminuya más la calidad de vida en el trabajo que la existencia de pleitos, envidias, grupos enfrentados y chismes en nuestro ambiente cotidiano. Además de que, como hemos visto, esta organización no propicia las condiciones para que se den procesos conducentes a la calidad. Por el contrario, la filosofía de la calidad sostiene que las personas se realizan en su trabajo, y se desarrollan como personas, cuando participan creativamente en su mejoramiento y cuando lo hacen como equipo, reconociendo que por sí solos no pueden modificar los procesos que condicionan su quehacer. La participación genera compromiso y satisfacción personal, por lo que el director debe de tener la capacidad para solucionar problemas que se le presentan.

3.6 Habilidad del directivo para solucionar y afrontar retos.

El directivo escolar ante todo, es el ejemplo a seguir, el engranaje por medio del cual la máquina funciona, es quien conduce, guía y brinda apoyo en todo momento a los que lo necesitan; por ello cuando las cosas salen bien, se dice que todo es por causa de la buena preparación, ejecución y el manejo del personal que el directivo realiza, pero que sucede cuando las cosas van de mal, cuando esto pasa, todo es culpa del directivo y es él quien tiene que recomponer el camino evitando y solucionando los conflictos que se van presentando.

Creo que ha quedado hemos abierto el panorama para comprender que el quehacer directivo es una labor compleja, que requiere de mucho compromiso y preparación para poder dirigir un proyecto, el cual debe conducir con mucha convicción y capacidad en un ambiente de armonía y participación integral. Algunos retos a los que se enfrentan los directivos según Elizondo (2001, p.61) son:

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

A grandes rasgos esto sería lo ideal en todo directivo, pues es quien debe buscar los medios idóneos para que se logren las tareas de gestión, que apoyen los cambios y las transformaciones necesarias ante los nuevos contextos educativos y ante todo debe

mantenerse en constante preparación y contar con los conocimientos y habilidades para desempeñar correctamente su función, a lo que uno de los entrevistados menciona:

Su labor directiva la desempeña con responsabilidad y apegada a las obligaciones laborales dentro de una planeación anticipada. Pues el directivo es quien nos da el ejemplo sobre el trabajo en equipo y además nos hace reflexionar sobre la importancia de cooperar cuando las situaciones así lo requieren. (M4:P10)

Un directivo entrevistado por su parte ve la situación desde la siguiente perspectiva:

Considero que la relación que existe en la escuela es muy humana y con alto grado de responsabilidad sin descuidar los derechos y obligaciones conforme a la normatividad y lo que permiten las leyes que rigen nuestro trabajo. (D1:P8)

En estas opiniones nos podemos dar cuenta de que tanto los docentes como el directivo se conocen y tienen claro los papeles que juegan en cada función que desempeñan así como el conocimiento que se tiene cada uno de ellos.

Dentro de las cosas que van de la mano con las habilidades que debe tener el director, es la capacidad para la solución de los problemas que se presentan en la escuela y esto debemos tomarlo como una situación natural que permite el crecimiento, pues es considerado una situación inevitable en las relaciones humanas, la cual, si la tratamos adecuadamente, puede que resulte positiva para todos, porque de una manera u otra va a contribuir a los logros de los objetivos.

Pero antes de ver las maneras de cómo podremos afrontar este reto, es indispensable conocer las causas que generan los conflictos interpersonales, dentro de las cuales podemos encontrar:

- Diferencia en las necesidades, los objetivos, los valores y las creencias entre las personas.
- Diferencia en la forma de percibir motivos, palabras y situaciones.
- Expectativas diferentes respecto de los resultados.
- Falta de disposición para comprender las necesidades de otros. (egocentrismo)
- Inadecuado manejo de los sentimientos.
- Conflictos emocionales y de personalidad.
- Baja autoestima.
- Poca tolerancia a la frustración. (Elizondo, 2001, p.8)

En general, la autora expresa las causas y por ende el reto en los centros escolares es reducirlo al mínimo los conflictos; pero ante todo hay que recordar que estos no surgen de la nada, sino que son las consecuencias de los actos de las personas involucradas, al respecto un docente menciona:

Considero que al directivo le falta liderazgo o ejercerlo de manera constante, pues en ocasiones algunos docentes no realizan lo que les corresponde hacer. (M2:P12)

Los docentes expresan lo que viven diariamente en sus escuelas, ellos se dan cuenta de que por mucho que el directivo tenga buenos propósitos, si estos, no son compartidos, tienden a provocar conflictos entre las partes participantes.

Dado que los conflictos se presentan a diario en todos los ambientes y entre personas de todas las edades, es necesario que, como directivo de un colectivo escolar, promueva el establecimiento de un programa institucional que permee a todos los actores de la escuela y a través del cual se les eduque en la resolución de conflictos, no evadiéndolos o imponiendo soluciones autoritarias, sino trabajando con ellos, analizándolos y buscando soluciones para todas las partes.

Capítulo 4

El trabajo colaborativo como eje fundamental para la conducción de la institución.

En las instituciones educativas es importante que el directivo delegue funciones o tareas a todos los actores de la escuela, para que esta marche en armonía y se cumplan con todas las metas que se establezcan, este reparto de actividades debe de ser equitativo y tomando en cuenta las características de los integrantes del plantel, pues esto ayudara que el trabajo se realiza en cooperación y ayuda mutua.

El ambiente de trabajo, es indispensable para que todos los trabajos se lleven a cabo, el trabajo colaborativo, también se emplea para aprender, pues entre todos se puede llegar a una solución de algún problema, esto también se da en entre los estudiantes y podemos hacer una analogía, con los profesores, pues ellos también aprenden día con día, se refiere al trabajo colaborativo como:

El trabajo colaborativo, en un contexto educativo, constituye un modelo de aprendizaje interactivo, que invita a los estudiantes a construir juntos, para lo cual demanda conjugar esfuerzos, talentos y competencias mediante una serie de transacciones que les permitan lograr las metas establecidas concensuadamente. (Maldonado, 2009, p. 7).

En toda institución educativa es importante que los directivos y docentes trabajen en armonía y se apoyen mutuamente, poniendo en consideración las habilidades y características de cada uno de ellos, por lo que el ambiente de trabajo debe ser positivo y armónico.

Tal como lo dice la expresión, el trabajo colaborativo, en las escuelas primarias, se debe considerar las opiniones de todos y el líder, que en este caso es el directivo, debe poseer la capacidad para delegar, para saber que aunque es el encargado de la escuela, no es el único que tiene opiniones y que pueda decidir en ciertas circunstancias, pues debe de darle la oportunidad a todos de tomar decisiones y permitir la participación de todos, tal como se expresa a continuación:

En el trabajo colaborativo la noción de autoridad se diferencia claramente de una interacción jerarquizada, por cuanto no se impone la visión de un miembro del grupo por el sólo hecho de tener autoridad, sino que el gran desafío es argumentar puntos de vistas, justificar e intentar convencer a los pares. (Maldonado, 2009, p. 14)

En los centros de trabajo, los docentes y directores deben de tener reciprocidad entre ellos, pues es aquí donde se dan a conocer las opiniones de todos y se deben de poner a disposición de todos, así como la información o conocimientos que tengan los docentes y directores, es importante que la compartan entre ellos, para que al momento de tomar una decisión sea consensuada entre todos y se elijan las mejores soluciones, a lo que se dice: “en el trabajo colaborativo debe existir *reciprocidad* entre los miembros del grupo o pares, lo cual le exige a cada uno, hacer sus aportaciones debidamente argumentadas; estas al mismo tiempo deberán ser tratadas en el grupo de forma crítica y constructiva” (Maldonado, 2009, p. 12).

La responsabilidad es un factor importante en el trabajo colaborativo, la cual puede ser individual o grupal, tal como se describe:

La responsabilidad constituye otro de los aspectos que se destaca en las conceptualizaciones. Está ligada a la noción de reciprocidad. En el trabajo

colaborativo la asunción de responsabilidad, tanto individual como grupal (por los resultados del grupo), es esencial para que se produzcan otras acciones expresadas en aportaciones, argumentaciones fundamentadas en información, estimulación del diálogo y la participación con interés en los procesos de negociación para lograr un consenso. La responsabilidad individual lleva a cada miembro del grupo a “estar consciente de que no puede depender exclusivamente del trabajo de los otros” (Maldonado, 2009, p.)

Toda actividad colaborativa, da como resultado trabajos de calidad y sobre todo ambientes de trabajo donde todos tienen la oportunidad de dar a conocer sus aportaciones, para la mejora de la institución donde se lleve a cabo estos tipos de trabajos, en estos casos el dialogo debe de imperar y sobre todo la tolerancia, pues en muchas ocasiones no todos tendrán las mismas opiniones y se podrán crear situaciones de tensiones donde el líder debe de saber manejarlas y transmitir la paciencia en sus compañeros, por lo que:

La actividad colaborativa produce resultados de alta calidad, cuando los participantes comprenden que la forma de tratar y examinar esa actividad, surge de la interrelación y que por lo tanto, es un proceso conversacional centrado fundamentalmente en el diálogo, la negociación y en la calidez de la palabra. Esto lleva a la necesidad de crear consciencia en los docentes acerca de la importancia del vínculo interpersonal entre los miembros del grupo, para desarrollar actividades colaborativas (Bustamante, 2007, citado en Maldonado, 2009 p. 10).

Con lo revisado anteriormente queda claro que debe existir un ambiente de trabajo positivo con todos los actores de la escuela primaria.

4.1 El ambiente de trabajo.

El ambiente de trabajo de cualquier institución debe de ser un ambiente donde se consideren a todos los actores de la misma y que se respeten todas las opiniones; las formas de proceder de los trabajadores debe de ser de respeto y tolerancia a sus compañeros y el líder tiene la obligación de brindar seguridad a todos para que puedan poner en práctica y mejorar sus habilidades y destrezas. El ambiente de trabajo también se lo considera como el clima laboral, así se define:

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (Gonçalves, 1997, Citado en Delgado, 2003, p. 4).

Dentro del ambiente de trabajo se organizan las actividades y sobre esto podemos tener en cuenta el clima organizacional que según Gonçalves (1999 Citado en Delgado, 2003) lo define como “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 (productividad, satisfacción, rotación, etc.)” (p.1) y de igual forma nos menciona sus dimensiones:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. DESAFIO

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

5. 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.

6. 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. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. ESTANDARES

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

8. CONFLICTOS

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

9. 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, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Goncalves, 1999, Citado en Delgado, 2003, p. 9)

4.2 Establecer metas compartidas.

La función directiva escolar ha sido analizada más frecuentemente desde fuera de la escuela que desde dentro de ella, es muy común escuchar las presentaciones de libros que se encargan de explicar detalladamente el papel directivo, pero considero que el

oficio de dirigir en los sistemas escolares suele aprenderse sobre la marcha. El aprendizaje comienza a partir del mismo día en que se accedió al cargo, no antes, ya que, en general, no existen programas bien estructurados de formación inicial, o anteriores al desempeño del cargo. Ese déficit en la formación repercute negativamente en el cometido de la tarea y también en la vida personal y profesional de unos directores que deben aprender, basándose sólo en su experiencia y en la corrección de sus errores, si es que tienen la humildad de reconocerlos y la capacidad para analizarlos, de tal manera:

De una u otra forma, las claves para garantizar que estos primeros pasos tengan impacto dependerán de la capacidad que el nuevo director tenga de **motivar** a la gente, establecer una **atmósfera** positiva al cambio, crear o consolidar **redes sociales** apropiadas y desarrollar **valores organizativos** lo suficientemente poderosos como para ir transformando los rasgos que predominan en la organización que le toca dirigir (Porter, 2003, p.141).

Tomando como punto de partida lo señalado por el autor, no es de extrañarnos que en la actualidad la gran mayoría de las organizaciones, educativas o no, se interesen tanto en la motivación del personal, para mejorar el rendimiento y realizándolo de manera grupal. Caso contrario sería lo expresado: "cuando los individuos funcionan en grupos, y especialmente cuando estos grupos existen dentro de una organización que está en desacuerdo estructural con su mandato tienden a activarse los procesos grupales regresivos" (Kernberg, 1998, p.263)

Debemos entender la participación en una escuela como la acción de intervenir en los procesos de planificación, ejecución o evaluación de determinadas tareas que se desarrollan en ella. Es por esa razón, que en una escuela, quizás más que en ningún otro

tipo de organización, los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones entre las personas. Y en una escuela, al igual que en cualquier organización, todas las actividades están estrechamente vinculadas entre sí. Por eso, un movimiento hacia una mejor calidad del proceso educativo requiere la involucración activa de todos los agentes implicados. Una vez vista la importancia de la participación se mencionan los propósitos:

- **Finalidad educativa:** mediante el ejercicio de la participación se pretende preparar y capacitar a los miembros de la comunidad escolar y no solamente a los alumnos, para la democracia, la autonomía y la libertad responsable.
- **Finalidad gestora:** entendida como la contribución en las tareas de organización, funcionamiento y gestión de la escuela.
- **Finalidad de colaboración en la toma de decisiones curriculares:** se trata de ayudar a que los docentes lleven a cabo procesos de toma de decisiones compartidas y pertinentes, respecto a la planificación y desarrollo del currículo en la escuela.
- **Finalidad de control social:** permite intervenir a los colectivos no profesionales de la comunidad escolar en procesos de supervisión de la actividad general de la escuela, en los aspectos administrativos y docentes.
- **Finalidad de interiorización del Proyecto Educativo Institucional:** mediante el ejercicio de la participación se contribuye a conocer y asumir los valores y objetivos de la institución, a ayudar a desarrollarlos y a aumentar la motivación y el sentimiento de pertenencia de sus miembros (Antúnez, 2003, p.58).

Es por esa razón, que una de las actividades a las que suele dedicar mucho tiempo y relevancia el director son las reuniones con los diversos miembros de su colectivo escolar, esto con la intención de mantener la organización o reorientarla, según sea el caso. En dichas reuniones, él es quien realiza la función de referente para los otros

miembros, quien coordina el trabajo del personal, esto es motivo de sobra para mantener el diálogo constante con sus miembros. Pero, para poder cumplir con apego su función es indispensable rodearse de gente que lo apoye, es por esa razón que debe fomentar la cohesión grupal entre los miembros del centro escolar, por lo que:

Las organizaciones en general, pero la organización académica y las universidades públicas en particular, adquieren su verdadero sentido en función de su capacidad de coordinar acciones y lograr resultados que estén por encima de la diversidad de acciones particulares, personales, fragmentadas, es decir, no institucionalmente organizadas (Porter, 2003, p.142).

Por otra parte, en base a la experiencia ya la investigación realizada, concebimos el centro escolar como un sistema abierto, y dependiente que desarrolla y cumple sus funciones, condicionado por la interacción de los elementos internos y los del entorno. Así pues, la intervención de otros miembros de la comunidad escolar, además de los docentes, en los procesos gestores está suficientemente justificada y no únicamente porque las leyes lo reconozcan explícitamente. A esa razón se añade el hecho de que la complejidad de la escuela reclama la presencia numerosa de personas para que puedan colaborar, según sus capacidades y competencias, ante esto un docente opina lo siguiente lo siguiente:

El director tiene un liderazgo en la comunidad ya que trabaja en armonía con los padres hasta el momento y esto lo realiza cuando se hace limpieza del plantel en general. Es donde los padres participan activamente colaborando con los trabajos de la escuela. (M3:P12)

He ahí la importancia de la integración y la participación de los miembros de la comunidad escolar en la gestión y, especialmente, de los padres y madres del alumnado, pues, es una práctica sobradamente reconocida que se manifiesta sus ventajas cuando la institución hace uso de ella, ya que la constitución y supervivencia de ésta se fundamenta sobre todo en el funcionamiento de los mecanismos de participación de los individuos y de los grupos sociales que participan directamente dentro de ella.

4.3 Del trabajo individual al trabajo en equipos.

Es un hecho que el ser humano por naturaleza es un ser social, pues concebido de esa manera es la única explicación lógica de su supervivencia. Las personas tuvieron la necesidad de agruparse para satisfacer sus necesidades más básicas y desde esas épocas hasta nuestros días, las agrupaciones han sido sinónimo de adaptación y supervivencia, siendo esta la clave de la superación de obstáculos.

Nuestro medio educativo no se ha quedado rezagado en estas prácticas, pues somos conscientes de la existencia de grupos y organizaciones en cada una las instituciones educativas, misma que traen consigo cambios en la organización a fin de mejorar las prácticas y por ende los resultados. Al respecto el siguiente autor nos dice:

En una escuela, quizás más que en ningún otro tipo de organización, los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones entre las personas. Y en una escuela, al igual que en cualquier organización, todas las actividades están estrechamente vinculadas entre sí. Por eso, un movimiento hacia una mejor calidad del proceso educativo requiere la involucración activa de todos los agentes implicados. No obstante, de estos agentes, los más importantes son los que causan la calidad, es decir, el equipo docente. Director y maestros tienen que compartir el propósito

de mejorar la calidad, comprender que se requiere un cambio de actitudes, y estar dispuestos a modificar sus actitudes y a ser consecuentes con esta decisión de cambio. (Schmelkes, 1994, p. 35)

En palabras de la autora queda resumido en gran parte la importancia de la organización y de la participación que tienen cada uno de los miembros que la integran, pues se menciona que la calidad no depende de la institución sino de los agentes implicados, un entrevistado expresa lo siguiente:

En primer lugar para realizar cualquier tipo de trabajo o actividad es fundamental planear, organizar, tener objetivos claros. Por ello, considero que el director desempeña una buena función en la distribución de las comisiones, para que de una manera organizada y consensuada se logren los objetivos y metas comunes que fueron planeadas desde el inicio del ciclo escolar. (M4:P7)

Tal y como menciona el entrevistado, en las instituciones que buscan la calidad ya no se establecen metas individuales sino colectivas de tal manera los objetivos sean grupales y no se tenga que seguir una orden, sino un ideal.

Pero, vivir un verdadero proceso en equipo supone un esfuerzo constante del directivo por generar un cambio en las formas de participación, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, la solución de problemas, las comunicaciones. Es prácticamente imposible integrar un equipo de trabajo eficiente de un día para otro; esto requiere tiempo. Como toda empresa los grupos que se formen deben de recorrer un conjunto de etapas en conjunto para después poder hablar de equipo. Al respecto se expresa lo siguiente:

Si se intenta conseguir que los miembros de la organización compartan significados, valores y objetivos. Es necesario que desde la Dirección:

- Se realiza un esfuerzo por conocer más y mejor el clima escolar y al personal que trabaja en la escuela, cuáles son sus circunstancias,
- Se crean estructuras y sistemas de comunicación y se potencian los ya existentes,
- Se trata de resolver los conflictos con la intención de aprender de ellos,
- Se clarifica cuál es el papel de cada persona en los procesos de participación y de toma de decisiones,
- Se ponen en marcha procedimientos de resolución de problemas,
- Se presta atención a cada individuo particularmente,
- Se ayuda a superar el desencanto que puede producir las circunstancias externas: condiciones de trabajo, poco reconocimiento social, movilidad, etc., que la escuela no puede resolver por sí misma, potenciando acciones motivadoras orientadas hacia los problemas que sí tienen posibilidades de resolver.

El papel directivo, finalmente, será eficaz y contribuirá al cambio si es capaz de ayudar a encontrar respuesta adecuada a: qué, por qué, cuándo, dónde, cómo, para qué y para quienes cambiar e innovar. (Serafín, 2000, p.10)

El autor nos menciona los aspectos principales que desde la dirección deben de prevalecer para organizar el esfuerzo de los distintos actores. Es preciso replantear el trabajo aislado, integrándolo al aporte de todos. Es tal la importancia del trabajo en equipo que un autor la menciona dentro de las características de una organización inteligente:

- Pensamiento sistémico. Es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas. Es la que integra a las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.
- Dominio personal. Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, y ver la realidad objetivamente.
- Modelos mentales. Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar, que nos impiden actuar libremente con la gente.

- Construcción de una visión compartida. Se refiere a la necesidad de que las metas, los valores y las misiones sean profundamente compartidos dentro de la organización.
- Aprendizaje en equipo. Prioriza la necesidad del ‘diálogo’, la capacidad de los miembros del equipo para ‘suspender los supuestos’ e ingresar a un auténtico ‘pensamiento conjunto’ (Aguerrondo, 1996, p.11).

Por lo tanto trabajar en equipo implica comprometerse en una tarea común, involucrándose desde el papel que cumple cada uno. No quiere decir esto desdibujar los roles ni "que da lo mismo" lo que dice el director, el ordenanza, el maestro,... porque cada uno dice desde su posición, desde el lugar que ocupa dentro de la organización, desde su experiencia vital se establece los siguiente:

El cambio institucional no ocurre sin el “involucramiento” de la comunidad en su conjunto y de los líderes, autoridades o representantes que de una manera u otra, constituyen su voz. Aún cuando la meta explícita de los programas es el “involucramiento” de sus actores principales, la experiencia muestra un constante juego entre inclusión y exclusión de los individuos que conforman a la organización. Involucramiento, se define como una disposición favorable por parte del personal hacia el esfuerzo de cambio (Porter, 2003, p.145).

Es por esa causa que el proceso de cambio constituye entonces una forma reveladora de ejercer nuestras potencialidades, de hacer explícitos nuestros valores y de ejercitar nuestra capacidad de comunicación, de intercambio, de auto-crítica y de aprendizaje. La única manera de que nuestras instituciones lleguen algún día a ser mejores que las personas que la habitan, es cuando su talento y capacidades no se queden en los cubículos de trabajo, encerradas en aulas o constreñidas en los ambientes institucionales hostiles y restrictivos o bajo nuestras propias represiones. Los límites del cambio no son otros que los límites de nuestra propia capacidad de cambio. Para que una

institución aprenda y se transforme es necesario que su personal se asuma como guía y facilitador de este aprendizaje y de su transformación.

Para que todo lo anterior sea posible, es indispensable que todo el equipo docente comprenda y comparta el propósito del mejoramiento, y entienda bien el papel que le toca desempeñar en él. Se trata de reunir a las personas en torno a objetivos comunes. Esta es la razón por la cual su participación en el diseño, tanto del objetivo de la organización como de los procesos que habrán de ser modificados para mejorar sus niveles de logro, es vital. Es participando en el proceso de diseño como los participantes comprenden e internalizan el cambio de visión que supone partir de las necesidades de los beneficiarios y como se involucran como actores de la transformación en forma comprometida.

Capítulo 5

Análisis de los resultados de la investigación.

En el presente capítulo se presenta, los análisis a los que se llegaron y está dividido en dos apartados. En el primero se aborda las opiniones de los docentes referentes al liderazgo directivo al organizar el trabajo escolar, el segundo se manifiesta el sentir de los docentes hacia su directivo.

5.1 El liderazgo directivo en la organización de la escuela primaria.

Es importante que dentro de las escuelas primarias exista un liderazgo por parte del directivo, el cual debe delegar actividades a los profesores, es decir, que organice el trabajo que se tenga que realizar dentro de la institución.

Dentro de la misma institución educativa, la forma de organizar del directivo en ocasiones no es aceptada en general por los docentes, pues algunos consideran que no son justas para todos y que el líder tiende a cargar el trabajo a los que más trabajan y a los otros, en cierta forma los excluye de cierto tipo de actividad, pues considera que como no cumplen igual no deben de hacer muchas cosas, tal como lo expresa un docente:

Creo que es buena la distribución del trabajo, pues cada maestro le corresponde realizar alguna tarea, lo malo es que no todos los docentes cumplen con dichas tareas, lo que ocasiona que las cosas no funcionen muy bien, pues solo unos son los que trabajan.(M2 P:6).

Las relaciones entre los docentes y el directivo deben de ser cordial y de respeto mutuo, aunque como se ha mencionado, en muchas ocasiones los directivos muestran

preferencias entre los maestros a su cargo, lo anterior también es reflejo de lo que piensa otro docente entrevistado:

Considero que la relación entre los maestros y el directivo debe ser más cordial, porque muchas veces no hay igualdad entre el trato de unos con otros, porque el directivo tiene preferencia con algunos compañeros maestros. (M1:P8)

La organización del trabajo es fundamental que se lleve a cabo con la participación de todos los actores de la institución, ya que la distribución de actividades ayuda a cumplir con las metas establecidas por la dirección, a lo que Rivera (1996) nos dice:

La escuela es una organización formal, ya que todo su contexto institucional tiene un andamiaje de roles. Este entramado le confiere estabilidad y continuidad en el tiempo y le hace desempeñar funciones independientemente de las características personales de sus integrantes. (p.99).

El director reúne a los docentes para distribuir las actividades y es en estas reuniones donde se exponen los puntos de vista de los maestros o sus desacuerdos, aunque la distribución de las tareas se realizan porque es parte del trabajo y toma en cuenta el número de maestros que tiene a su cargo, así como las actitudes y eficiencia que muestran los docentes al realizar sus actividades asignadas, a lo que Robbins (2000) nos comenta: “Un líder directivo permite conocer a sus empleados, lo que se espera de ellos, los programas de trabajo por hacer y les da una guía específica sobre como completar sus tareas”(p. 93).

Las reuniones escolares son importantes que se lleven a cabo, dentro de una institución educativa, pues es en estas donde el directivo y docentes pueden exponer sus opiniones y puntos de vistas de algunos temas relevantes de la escuela, como nos lo expresa un docente entrevistado:

Es en reuniones donde nuestro director lleva a cabo las distribuciones de las actividades, pues tiene la oportunidad de que todos nos encontremos presentes y podamos externar nuestras ideas con respeto a la comisión que nos fue encomendada, hay ocasiones en que se llega a la discusión porque algún docente no acepta la tarea que se le impuso, pero como es parte del trabajo tiene que aceptarlo, pues todos tenemos que pasar por ahí. (M4:P2)

Dentro de la organización de la escuela primaria, se toman en cuenta factores como el número, características y habilidades de los docentes que laboran en la institución, a lo que un docente nos dice:

Considero que el número de maestros que laboran en la institución es un elemento principal que la directora toma en cuenta para organizar el trabajo escolar, así como las guardias del recreo que son rotativas por semana, las actitudes que tuvieron los docentes ante actividades ya realizadas y la efectividad que tuvieron en ellas. (M2:P4).

En las escuelas siempre hay profesores que les cuesta realizar las tareas que le son encomendados por sus directivos, ponen pretextos para realizarlas, lo que en muchas ocasiones causa conflictos con sus compañeros, pero si el directivo realiza una distribución del trabajo organizada y no improvisada, tendrá éxito, ya que tomará en cuenta las características del colegiado y sus habilidades y así los docentes realizarán sus tareas con agrado, pues se sentirán tomados en cuenta.

No existe una carrera que forme a los directivos y quienes la ejercen centran su función a la administración. Serafín (2000) manifiesta:

Los directivos escolares desarrollan una actividad intensa que se caracteriza por ejecutar un gran número de tareas, de naturaleza muy variada, realizadas en períodos cortos de tiempo, de manera muy fragmentada, —por tanto, sometida a múltiples interrupciones y utilizando medios fundamentalmente verbales. (p. 40)

5.2 El liderazgo directivo desde la percepción de los docentes de escuelas primarias.

La dirección de una escuela es un trabajo complejo ya que en ese puesto se encuentra el eje central del desempeño de la institución. Quien dirige es la persona clave para promover el desarrollo pero también puede ser quien obstruya el trabajo, ya que es una de las tareas más influyentes; y si la persona al mando carece de los conocimientos para ejercer el puesto, éste dificultará el cumplimiento de los objetivos planteados en el colegiado, de igual manera, se verán dañadas las relaciones entre el directivo y los docentes.

Como ya hemos revisado anteriormente las diversas funciones que estos tienen cumplir, por esa razón, la persona que asume dicho cargo lo desempeña según las experiencias que en el camino vaya aprendiendo, ante esto, menciona lo siguiente:

Las decisiones de las personas que desempeñan tareas directivas se toman más por intuición, por sensaciones y corazonadas que como resultado de diagnosis y análisis racionales. Por otra parte, la experiencia o los éxitos y fracasos anteriores influyen también en aquellas decisiones. (Serafín 2000 p.39)

Tomando como referencia estos puntos de partida, mencionaremos los aspectos más relevantes que se obtuvieron en las entrevistas realizadas a los docentes de acuerdo a lo que se quería conocer en el presente punto como lo es la perspectiva de los docentes acerca del liderazgo directivo que se presenta en la escuela.

La cuestión es que se trabajaron en dos escuelas completas de contextos totalmente diferentes, pero podremos apreciar los resultados obtenidos, ya que hablan por sí solos sobre las similitudes y diferencias en la manera de guiar al cuerpo docente, organizarlos y encauzarlos en una institución con propósitos y objetivos a cumplir. En una de las primarias un docente manifestó la percepción que tiene sobre el liderazgo de su directivo:

Considero que al directivo le falta liderazgo o ejercerlo de manera constante, pues en ocasiones algunos docentes no realizan lo que les corresponde hacer. (M2:P12)

La idea que tienen los docentes respecto al tipo de liderazgo que ejerce su director, difiere en mucho sobre lo que en realidad ocurre en la institución, pues muchos maestros no ven con buenos ojos la forma de proceder de éstos, a lo que un docente de la misma escuela expresa lo siguiente:

He observado que en la institución no existe mucho liderazgo, ya que muchos de los maestros hacen lo que quieren y los maestros que si trabajan lo hacen por responsables no tanto por el liderazgo. (M1:P14)

Podremos darnos cuenta de que en esta institución los docentes expresan su manera de percibir las acciones ejercidas por su directivo y llama la atención la forma en que lo hacen, pues dejan ver que el encargado de la escuela presenta dificultades a la

hora de relacionarse con su colegiado. En otra de las escuelas, un docente entrevistado respondió lo siguiente ante el mismo cuestionamiento:

El director tiene un liderazgo muy positivo ya que algunas veces dispone. Sólo cuando hay algunas documentaciones de asuntos personales, y cuando hay que trabajar en unión nos reúne para que entre todos resolvamos los problemas de carácter laboral y entre todos lleguemos a las mejores propuestas de solución. (M3:P10)

Según la percepción de los docentes, el directivo debe tener ciertas características que lo ayuden a desempeñar su función de manera positiva y con la colaboración de todo su personal, a lo que un docente contestó:

Existe un liderazgo de parte del director, pero es un tipo de liderazgo de concordia, cooperativo, de compañerismo y sobre todo apegado a la ética docente. (M4:P12)

De acuerdo a las expresiones mencionadas anteriormente, queda clara la postura de los docentes con respecto a las percepciones del trabajo que el directivo realiza en su centro escolar. Es por demás mencionar lo complicado del trabajo directivo y que de acuerdo a las nuevas disposiciones es necesario que todos se involucren en el mejoramiento de la escuela. En esta etapa que está viviendo la educación, llena de reformas y cambios en su política, Las instituciones tienen que unificarse volverse un todo, trabajando de modo interdependiente, ya que de las acciones de los demás repercuten el trabajo del grupo. No queda más que realizar el trabajo en equipo, pues lo que se busca, aunque suena utópico, es ir mejorando la calidad educativa que se imparte en las escuelas.

Conclusiones.

El que hacer directivo conlleva a muchas responsabilidades, porque el director es directamente responsable de que exista un ambiente armónico en la escuela. Durante la investigación realizada nos dimos cuenta de que para que una organización funcione debe existir el compromiso entre sus miembros. Pues constatamos que cuando se encuentran organizadas se logra cumplir con los objetivos planteados durante el ciclo escolar, además se minimizan los conflictos grupales y estas circunstancias permiten llevar a cabo la labor educativa.

Uno de los aspectos claves que debe existir en las organizaciones es sin duda el liderazgo directivo, porque así las escuelas cumplen su misión de manera integral. En una de las dos escuelas estudiadas, se distribuyen las responsabilidades que deberán desempeñar durante el ciclo escolar, pues el director se reúne con su personal para realizar dicha actividad en la primera semana de clases. Aunque éste no tome en cuenta la opinión de los docentes, considera primeramente las habilidades y competencias de su colegiado y es a partir de estas cualidades que organiza el trabajo.

En contraste, en la segunda escuela presentada de nuestra investigación, el directivo toma en cuenta las opiniones del colegiado, así como sus competencias, ya que en esas reuniones se explican las comisiones que se desarrollaran durante todo el ciclo escolar y de esta manera cada docente elige en consenso la función donde se considere capaz de desenvolverse positivamente.

Estas prácticas son muy comunes en las escuelas y los docentes las ven como una buena forma de distribuir las actividades que se desarrollarán durante el ciclo escolar, y aunque las escuelas se encuentran en contextos diferentes, en ambas el directivo lleva a cabo reuniones con su personal docente, lo que ayuda a que exista una comunicación constante entre los actores de la institución, la cual consideramos que es la clave para que la vida escolar se desarrolle de forma armónica y positiva, en pro de los propósitos establecidos.

Por lo anteriormente expuesto llegamos a las siguientes conclusiones:

Hoy en día, la educación vive quizás una de las etapas más complicadas dentro de los últimos años, pues en este breve período de la transición de un sexenio a otro, se ha sufrido una serie de reformas que han venido a modificar el trabajo docente. Estos cambios traen ante todo, el compromiso porque cada quien asuma y cumpla con la función que le corresponde. De la misma manera se busca que las personas que se encuentran inmersas dentro de este ámbito se mantengan actualizadas de manera permanente.

La labor del directivo dentro de una escuela, es muy amplia, ya que él es responsable del buen funcionamiento de su escuela, pero no por ser el líder tiene que realizar él solo todas las actividades dentro de la institución, para eso debe delegar funciones y confiar en los profesores que tenga a su cargo, por lo que tiene que organizar a sus maestros para que cumplan todas las actividades programadas, en bien de la comunidad estudiantil.

Podemos decir que una organización correcta de las actividades de un centro de trabajo educativo, es cuando todos participan exponiendo sus puntos de vista, aunque muchas veces se difiera de lo que se escucha, entre todos deben de llegar a acuerdos para que la institución educativa, brinde un mejor servicio a los educandos, ésta organización del trabajo se lleva a cabo en reuniones con todo el personal docente de la institución.

El trabajo de un directivo, no solo es organizar las actividades, sino también, conocer las características de sus profesores, ya que esto lo toma en cuenta para asignales las tareas que tendrán que realizar durante el ciclo escolar, de igual forma el director toma en cuenta factores como el número de docentes, las destrezas, habilidades y debilidades de su colegiado, para que todos tengan la oportunidad de desarrollarse de manera positiva y dar lo mejor de sus capacidades.

Una institución educativa que no tiene liderazgo, difícilmente podrá cumplir las metas establecidas, pues es probable que los docentes realicen lo que ellos consideren más importante, sin que esto sea lo mejor para la escuela, si un directivo no es líder, sus subordinados, no tendrán un rumbo fijo y no podrán plantearse metas en común para la mejora del centro de trabajo, por lo que es importante, que el director, sepa ser un buen líder y haga valer su liderazgo, compartiendo las responsabilidades con los actores educativos y así mejorar mutuamente.

En las escuelas primarias no siempre los profesores están dispuestos a realizar lo que su directivo les encomiende, pues algunos ponen pretextos, lo que causa conflictos entre los demás compañeros, a lo que el directivo debe de saber cómo actuar ante esta

situación y poder resolverla con éxito, para lo que es importante que la distribución del trabajo sea organizada, tomando en cuenta las opiniones de sus docentes.

Una buena relación entre el directivo y los docentes, es de suma importancia pues estos siempre estarán en contacto mutuo y tratarán quieran o no los problemas de la institución educativa y tendrán que buscar una solución a estos problemas, y si se realiza en colegiado es más fácil resolverlos, por lo que el director no debe de tener favoritismo hacia ningún docente, para no generar conflictos entre los mismos.

En ocasiones los directivos, al organizar las actividades que deberán desarrollar los profesores, solo consideran al que trabaja más o cumple de manera correcta lo que se le solicita y a los que él considera que no cumplen de manera satisfactoria con lo encomendado, no le da actividades de importancia, lo que genera conflictos entre los docente, por lo que es importante que el directivo sea equitativo al repartir las actividades que desempeñara su plantilla escolar.

Otro punto de la investigación realizada fue el análisis de las percepciones que tienen los docentes de educación primaria respecto a la forma en que sus directivos ejercen estas funciones , pues el hecho de convivir con ellos de manera cotidiana los vuelve actores claves para proporcionar información relevante sobre las prácticas que fortalecen el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La marcada necesidad de que en cada plantel escolar exista la persona encargada de sobrellevar la carga directiva, responde a una necesidad más administrativa, es por esa razón, que los docentes lejos de ver al directivo como un apoyo en el ámbito de aprendizaje, su figura es apreciada como un organizador de actividades y por lo tanto,

las relaciones que llegan a establecer distan de ser las de óptimas, pues no todos los docentes llegan a aceptar de manera adecuada las decisiones que toma el directivo.

El directivo escolar realiza una serie de funciones que requieren de tiempo y dedicación para poder cubrir las exigencias, estas actividades en ocasiones son desconocidas por los docentes, otra de las cosas que logramos apreciar es que no todos las personas que se encuentran bajo este cargo directivo, tiene la clave para ejercerlo, sino que están de manera provisional o también llamado comisionado, pero su salario sigue siendo el de un docente, lo cual le resta motivación a la hora de ejercer la función, lo que trae como consecuencia el cumplir por compromiso la función.

Muchos de los docentes expresaron que las problemáticas que llegan a generarse dentro de la institución escolar, es porque los directivos no encuentran la manera de sobrellevar las actividades o de buscar un equilibrio, pues la repartición de éstas muchas veces generan conflictos, pues las responsabilidades recaen siempre con los que más cumplen, generando con esto el descontento del profesorado.

El papel del directivo es muy juzgado, pero dejamos de un lado que en nuestro país no existe una carrera que prepare a los maestros para ser los directores escolares, las personas que ostentan ese cargo resuelven los problemas que les llegan basándose en la experiencia empírica que van acumulando con el pasar de los años.

Lo anterior es una constante muy marcada en la gran mayoría de las escuelas, pues son pocos los directivos que realizan una preparación académica para ejercer dicho puesto, y son muchos más, los que llegan a estas instancias por el puntaje que van

obteniendo en el llamado escalafón, mismo que en la presente reforma que se están realizando en el ámbito educativo está a punto de sufrir modificaciones.

Éstas consideraciones, nos condujeron a pensar que dichas situaciones complican la funciones ejercidas del directivo y docente en el centro educativo donde se desempeñan, poniendo de por medio, además de la imagen del profesorado, la escuela y el contexto que los rodea, pues no olvidemos que a diario nuestro trabajo es puesto en tela de juicio por los padres de familia, quienes son los receptores del servicio que se ofrece como escuela. Lo anterior, a nuestro criterio, se convierte en obstáculo que impide la calidad y la eficacia que allí se ofrece.

Por lo anteriormente expuesto, dentro de las soluciones que proponemos se encuentra la de contar en cada centro escolar con un director altamente calificado con los estándares que se necesiten para cumplir con sus funciones de manera eficiente. Que nuestras autoridades muestren más preocupación por preparar a los docentes que ahora se encuentran en ese puesto y de esta manera se logre desempeñar en esta función de manera organizada y exitosa. No olvidemos que toda escuela primaria debe de contar con el personal adecuado: un director y los docentes necesarios para alcanzar la eficiencia en las tareas laborales. Ambas funciones son imprescindibles para el funcionamiento de un plantel educativo, pero éstas deben de realizarse de manera correcta, cumpliendo cada quien el papel que le corresponda.

Por lo anterior, se pretende dar a conocer a los involucrados en educación, que tanto maestros como directivos, deben de mantenerse firmes sin perder de vista el propósito principal de la labor educativa, para lograr la eficacia y maximizar todo

recurso disponible. El éxito y la efectividad de una organización se relacionan con el compromiso que muestren sus profesores y el liderazgo efectivo que proyecte el directivo.

Como sabemos, es utópico pensar que todas las escuelas logren porcentajes altos en calidad y eficiencia, pues existen múltiples factores internos y externos que terminan influyendo de buena o mala manera los resultados obtenidos. Sin embargo, es necesario aprender a buscar y aplicar estrategias que permitan la cooperación para el trabajo y este sea hecho de manera efectiva.

En vista de las conclusiones a las que llegamos en nuestra investigación, esperamos que sea un aporte para que los directivos en función, mantengan una preparación constante y las autoridades promuevan cursos y diplomados que les proporcionen las herramientas necesarias para desempeñar de manera eficiente su función.

Referencias.

- Acevedo, A. (2007) *El proceso de la entrevista: procesos y modelos*. México. Limusa.
- Agüera, E. (2004) *Liderazgo y compromiso social*. México, Universidad Autónoma de Puebla.
- Aguerrondo, I (1996) *La escuela como organización inteligente*. Argentina, Troquel.
- Anderson, S. (2010) *Liderazgo Directivo: claves para una mejor escuela*. Recuperada de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17101562500037>
- Antúnez, S. (2000) *La acción directiva en las instituciones escolares. Cuadernos de educación*.
Barcelona. ICE-HORSORI.
- Antúnez, S (2003) *Formación de directoras y directivos de centros educativos. Gestión institucional I*. El Salvador. Algier's Impresores.
- Añorve, M. (1991) *La fiabilidad en la entrevista: entrevista semiestructurada y estructurada, un recurso de la encuesta. Investigación bibliotecológica*.

Blachard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogota, Colombia. Grupo Editorial Norma.

Bolívar, A. (2011). *Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*. Universidad de Granada. Recuperada de:

http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xv47n2/educar_a2011v47n2p253.pdf

Bruner, J. (2009) *Prácticas de liderazgo*. Recuperada de:

www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num3/art2_hm.htm.

Casado, J. (2006). *El liderazgo del siglo XXI*. Barcelona, España. Gestión 2000.

Castell, M. (1997). Vol. II. *La era de la información, economía, sociedad y cultura*. Madrid. Alianza.

Cantón, I. (2006). *El liderazgo y la dirección d centros educativos*. España. Davinci.

Cuadrado, I. (2002) *Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles*. Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones Vol, 18, N.1. España.

Delgado M. (2004). *La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*. Granada, España. Ediciones Universidad de Salamanca.

Delgado N. (2003) *El líder y el liderazgo: reflexiones*. Revista Interamericana de Bibliotecología, vol. 26, núm. 2, julio-diciembre, Universidad de Antioquia Colombia, pp. 75-88.

Druker.P (2012) El liderazgo puede aprenderse y debe aprenderse. Recuperada de:

www.mercadeo.com/58_liderazgo.1du.htm

Dueñas G. (2009). *Autoevaluación del liderazgo transformacional basado en las competencias del equipo directivo de la primaria lasallista Colegio Gerardo Monier para el ciclo escolar 2009-2010*. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, vol. 8, núm. 32, julio-diciembre, Universidad La Salle, México.

Elizondo, A. (2001). *La nueva escuela I: Dirección, Liderazgo y gestión escolar*. México D.F. Paidós.

Elizondo, A (2003). *La nueva escuela II: Dirección, Liderazgo y gestión escolar*. México D.F. Paidós.

Goleman, D. (2002) *El líder resonante crea más*. Recuperada de:

[www.america1stchoicemlm.com/Daniel_Goleman - El lider Resonante crea mas.pdf](http://www.america1stchoicemlm.com/Daniel_Goleman_-_El_lider_Resonante_crea_mas.pdf)

Hernández R. (1991) *Metodología de la investigación*. México. McGRAW-HILL.

Iglesias, M. (2006). *Diagnostico escolar, Teorías, ámbitos y técnicas*, Pearson Educación Prentice Hall, España.

Kernberg, O. (1998) *Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones*. España. Paidós.

López F. M. Y Cervantes, I. (2010). *Gestión y calidad de la educación básica. Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas*. López. México.

López, T. (2001). *Liderazgo efectivo*. Caritas del arzobispado. Volumen VI. Mayo-septiembre. Número 7. Santa Cruz, Bolivia.

Maldonado, E. (2011) *Tesis Doctoral Perspectivas de la formación permanente del profesorado de educación infantil en México. Universidad Complutense de Madrid, España.*

México.

Maldonado I, (2009) Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, vol. 21, no 2, p. 231-248.

Maldonado M. (2007) *El trabajo colaborativo en el aula universitaria Laurus*. Vol. 13, núm. 23, Universidad Pedagógica Experimental Libertador Venezuela, pp. 263-278.

Maureira O. (2004) *Liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. REICE, Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en Educación. Vol. 2 No. 1 Recuperada de: <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>

Porter, L. (2003) *La universidad de papel*. México. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la Universidad Nacional Autónoma de México (CEIICH).

Rivera, A. (1996) *Organización, gestión y dirección de instituciones educativas*. México, D.F. Colección más textos.

Robbins, S. (2000). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones.*
México. Pearson educación.

Rockwell, E. (Coord.)(2000). *La escuela cotidiana.* Fondo de Cultura Económica.
México.

Rosales, C. (2001) *Función Directiva: Hacia un liderazgo educativo.* Revista de estudios y
experiencias educativas, Vol.17, Núm. 27, Dpto. de didáctica y organización Escolar,
Universidad de Santiago de Compostela

Salazar S. (1999). *Hábitos de lectura.* Instituto del libro y la lectura. Lima, Perú.

Secretaría de Educación Pública. (2008). *Competencias que definen el perfil del director en los
planteles que imparten educación del tipo medio superior. Acuerdo 449.* México. Diario
Oficial de la federación.

Secretaría de Educación Pública. (2007). *Plan sectorial de Educación 2007-2012.* México.
Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuito.

Schmelkes, S. (1994) *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. América Latina. Interamer.

Torres, G. (2004) *El liderazgo en la función directiva escolar*. Recuperada de www.cge.udg.mx/revistaudg/rug31/opinion3.html

Velázquez G. (2005) *Liderazgo Empático "Un modelo de liderazgo para las Organizaciones Mexicanas"* Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, vol. 6, núm. 23, enero-junio, Universidad La Salle, México, pp. 81-100.

ANEXOS

Anexo 1

Guión de entrevista a docentes.

Fecha de entrevista:
Lugar de la entrevista:
Hora de inicio:
Hora de término:
Nombre de la entrevistada:
Sexo:
Edad:
Perfil profesional:
Categoría:
Nombre de la escuela:
Dirección:
Municipio:
Clave:
Zona Escolar:
Sector:
Código:

❖ **¿Cómo es el liderazgo directivo en la organización de la escuela primaria determinada para el estudio?**

- 1.- ¿De qué manera organiza el directivo de la escuela la distribución de las actividades?
- 2.- ¿Qué elementos toma en cuenta el directivo al organizar el trabajo escolar?
- 3.- ¿Cómo considera la distribución del trabajo realizado por el director de la escuela?

❖ **¿Cómo perciben los docentes de la escuela primaria el liderazgo directivo?**

- 1.- ¿Qué opinan sobre la relación entre el director de la escuela y los demás maestros?
- 2.- ¿Cómo considera las disposiciones del directivo en relación a la organización escolar?
- 3.- ¿Cuál es la influencia del liderazgo en la mejora de la institución?

Anexo 2

Guión de entrevista a directivos.

Fecha de entrevista:
Lugar de la entrevista:
Hora de inicio:
Hora de término:
Nombre de la entrevistada:
Sexo:
Edad:
Perfil profesional:
Categoría:
Nombre de la escuela:
Dirección:
Municipio:
Clave:
Zona Escolar:
Sector:
Código:

❖ **¿Cómo es el liderazgo directivo en la organización de la escuela primaria determinada para el estudio?**

- 1.- ¿De qué forma organiza la distribución de las actividades con su personal educativo?
- 2.- ¿Qué elementos son los que toma en cuenta para organizar el trabajo de su escuela?
- 3.- ¿Considera que la distribución que realiza en la escuela le da resultados? ¿Por qué?

❖ **¿Cómo perciben los docentes de la escuela primaria el liderazgo directivo?**

- 1.- ¿Cómo describiría la relación que tiene con su colegiado?
- 2.- ¿Cómo perciben los docentes las disposiciones en cuanto a la organización escolar?
- 3.- ¿Cuál es su influencia en la mejora de la institución?

Anexo 3

Entrevista a docente 1.

Fecha de entrevista: miércoles 6 de febrero de 2013.

Lugar de la entrevista: dirección de la escuela Guadalupe Martínez De Córdoba.

Hora de inicio: 10:30

Hora de término: 10:45

Nombre del entrevistado: Karla Fernández Lucamendi.

Sexo: femenino.

Edad: 29 años

Perfil Profesional: Licenciado En Ciencias De La Educación.

Categoría Del Docente: Maestro Frente Agrupo.

Nombre De La Escuela: Guadalupe Martínez De Córdoba.

Dirección: Avenida La Ceiba S/N Colonia Atasta.

Clave: 27DPR1128P

Zona escolar: 04

Sector: 01

Código: M1 (MAESTRO UNO)

¿Cómo es el liderazgo directivo en la organización de la escuela primaria determinada para el estudio?

1. E. ¿De qué manera organiza el directivo de la escuela la distribución de las actividades?
2. M1. Realizando una reunión con todos los maestros llamado consejo técnico, en esa reunión la directora menciona que comisión tiene cada maestro y así organiza la distribución de las actividades.

*¿Cómo reparte las comisiones a los docentes?

3. E. ¿Qué elemento toma en cuenta el directivo al organizar el trabajo escolar?

4. M1. Toma en cuenta el número de maestros que hay en la escuela, observa las comisiones que existen y las reparte.

5. E. ¿Cómo considera la distribución del trabajo realizado por el director de la escuela?

6. M1. Me parece muy bien la distribución del trabajo realizado por la directora en la escuela, ya que se organiza todo mejor, hay control y la escuela está más ordenada y todos los maestros trabajan.

¿Cómo perciben los docentes de la escuela primaria el liderazgo directivo?

7. E. ¿Qué opina sobre la relación entre el director de la escuela y los demás maestros?

8. M1. Considero que la relación entre los maestros y el directivo debe ser más cordial, porque muchas veces no hay igualdad entre el trato de unos con otros.

9. E. ¿A qué se refiere con esto?

10. M1. Que el directivo tiene preferencia con algunos compañeros maestros.

11. E. ¿Cómo considera las disposiciones del directivo en relación a la organización escolar?

12. M1. La manera en que se lleva a cabo la organización escolar debe de ser sorteada, para que no existan desacuerdos.

13. E.- ¿Cuál es la influencia del liderazgo en la mejora de la institución?

14. M1. He observado que en la institución no existe mucho liderazgo, ya que muchos de los maestros hacen lo que quieren y los maestros que si trabajan lo hacen por responsables no tanto por el liderazgo.

Anexo 4

Entrevista a docente 2.

Fecha de entrevista: jueves 7 de febrero de 2013.

Lugar de la entrevista: Dirección de la escuela Guadalupe Martínez de Córdova.

Hora de inicio: 10:35

Hora de término: 10:55

Nombre del entrevistado: Guadalupe Urgel

Sexo: femenino.

Edad: 45 años

Perfil profesional: Normal Básica

Categoría del docente: Maestro frente a grupo.

Nombre De La Escuela: Guadalupe Martínez De Córdova.

Dirección: avenida la ceiba s/n colonia Atasta.

Clave: 27DPR1128P

Zona escolar: 04

Sector: 01

Código: M2 (MAESTRO DOS)

¿Cómo es el liderazgo directivo en la organización de la escuela primaria determinada para el estudio?

1. E. ¿De qué manera organiza el directivo de la escuela la distribución de las actividades?

2. M2. Al principio del ciclo escolar realiza una reunión para dar a conocer a los docentes las comisiones de las cuales serán responsables y entrega los oficios donde están especificados los grados que impartirán; cuando se trata de actividades como algún festival o evento especial, pide opinión al colegiado y se reparten de manera voluntaria.

3. E. ¿Qué elemento toma en cuenta el directivo al organizar el trabajo escolar?

4. M2. Considero que el número de maestros que laboran en la institución es un elemento principal que la directora toma en cuenta, las guardias del recreo son rotativas por semana, las actitudes que tienen los docentes ante actividades ya realizadas y la efectividad que tuvieron en ellas.

5. E. ¿Cómo considera la distribución del trabajo realizado por el director de la escuela?

6. M2. Creo que es buena la distribución del trabajo, pues cada maestro le corresponde realizar alguna tarea, lo malo es que no todos los docentes cumplen con dichas tareas, lo que ocasiona que las cosas no funcionen muy bien, pues solo unos son los que trabajan.

¿Cómo perciben los docentes de la escuela primaria el liderazgo directivo?

7. E.- ¿Qué opina sobre la relación entre el director de la escuela y los demás maestros?

8. M2. La relación del directivo con los profesores es de cordialidad mutua, aunque en ocasiones se sobresaltan en discusiones o en cuestiones académicas que a ciertos profesores no les gustan que les corrijan y el directivo lo hace extensivo al colegiado, lo que en ocasiones causa conflicto.

9. E.- ¿Cómo considera las disposiciones del directivo en relación a la organización escolar?

10. M2. Las disposiciones en muchas ocasiones no me parecen las correctas, porque siempre le da a más trabajo a los que si realizan bien su trabajo y a los que son algo flojitos no les da trabajo importante creo que con la escuela de que no trabajan bien.

11. E.- ¿Cuál es la influencia del liderazgo en la mejora de la institución?

12. M2. Considero que al directivo le falta liderazgo o ejercerlo de manera constante, pues en ocasiones algunos docentes no realizan lo que les corresponde hacer.

Anexo 5

Entrevista a docente 3.

Fecha de entrevista: Miércoles 27 de febrero de 2013.

Lugar de la entrevista: Dirección de la escuela.

Hora de inicio: 10:30 am

Hora de término: 10: 55 am

Nombre de la entrevistada: Iris Adriana De La Cruz Santos

Sexo: femenino

Edad: 30

Perfil profesional: Licenciatura En Educación Primaria

Categoría: Docente frete a grupo.

Nombre de la escuela: “Maestro Isidoro Pedrero Sumuhano”

Dirección: Villa Vicente Guerrero del municipio de Centla, Tabasco

Clave: 27DPR0462M

Zona escolar: 09

Sector: 122

Código: m3 (maestro tres)

¿Cómo es el liderazgo directivo en la organización de la escuela primaria determinada para el estudio?

1 E.- ¿De qué manera organiza el directivo de la escuela la distribución de las actividades?

2 M3. La organización de las actividades las realiza mediante reuniones de consejo técnico donde cada profesor da su punto de vista que tiene en su grupo, sobre algún problema de aprendizaje con los niños, en el cual el director pide opiniones de los demás como ayudar a un compañero a resolver su problema.

3 E.- ¿Qué elementos toma en cuenta el directivo al organizar el trabajo escolar?

4. M3 La planeación de cada docente que tiene que realizar con los niños, el respeto con los compañeros, los materiales de trabajo y las opiniones que aportan.

5. E.- ¿Cómo considera la distribución del trabajo realizado por el director de la escuela?

6. M3 Se considera buena porque el director organiza las actividades de trabajo, tomando en cuenta la opinión de todos los compañeros, la organiza mediante la unificación de todos y él ayuda al trabajo colaborativo con todos.

¿Cómo perciben los docentes de la escuela primaria el liderazgo directivo?

7. E - ¿Qué opinan sobre la relación entre el director de la escuela y los demás maestros?

8. M3. Se tiene una relación prepositiva ya que entre todos nos ayudamos a resolver algunos problemas de aprendizaje, en el cual el director sugiere de acuerdo a su experiencia de como poder sacar adelante a nuestros alumnos.

9. E.- ¿Cómo considera las disposiciones del directivo en relación a la organización escolar?

10. M3 El director tiene un liderazgo muy positivo ya que en algunas veces dispone, sólo cuando hay algunas documentaciones de asuntos personales, y cuando hay que trabajar en unión nos reúne para resolver los problemas entre todos de carácter laboral.

11. E- ¿Cuál es la influencia del liderazgo en la mejora de la institución?

12. M3 El director tiene un liderazgo en la comunidad ya que trabaja en armonía con el padre hasta el momento y esto lo realiza cuando se hace limpieza del plantel en general. Es donde los padres participan activamente colaborando con los trabajos de la escuela.

Anexo 6

Entrevista a docente 4.

Fecha de entrevista: 04- marzo- 2013

Lugar de la entrevista: Dirección de la escuela.

Hora de inicio: 10:40

Hora de término: 11:00

Nombre de la entrevistada: María Magdalena Hernández García

Sexo: femenino

Edad: 48

Perfil profesional: Licenciatura En Educación Primaria

Categoría: Docente frente a grupo

Categoría: Docente frete a grupo.

Nombre de la escuela: “Maestro Isidoro Pedrero Sumuhano”

Dirección: Villa Vicente Guerrero del municipio de Centla, Tabasco

Clave: 27DPR0462M

Zona escolar: 09

Sector: 122

Sector: 01

Código: M4 (maestro cuatro)

¿Cómo es el liderazgo directivo en la organización de la escuela primaria determinada para el estudio?

1 E.- ¿De qué manera organiza el directivo de la escuela la distribución de las actividades?

2. M4 Como todo directivo desempeña un cargo fundamental para el funcionamiento de la institución de la cual es el encargado y las actividades son organizadas mediante las reuniones de consejo técnico que se realizan de manera planeada. Es en reuniones donde nuestro director lleva a cabo las distribuciones de las actividades pues tiene la oportunidad de que todos nos encontramos presentes y podemos externar nuestras ideas respecto a la comisión que nos fue encomendada, hay ocasiones en que se llega a la discusión por que algún docente no acepta la tarea que se le dispuso pero como es parte del trabajo tiene que aceptarlo, pues todos tenemos que pasar por ahí.

3E.- ¿Qué elementos toma en cuenta el directivo al organizar el trabajo escolar?

4 M4. De igual manera como mencioné en la pregunta anterior el directivo toma en consideración el punto de vista de cada docente, así como las aptitudes en las que cada uno de nosotros muestra más competencia pues de esa manera nos va acomodando y de ahí es donde nuestro directivo fortalece el trabajo pues de esa manera logra planear y organizar las comisiones con las que nos desempeñaremos durante todo el ciclo escolar.

5E. ¿Cómo considera la distribución del trabajo realizado por el director de la escuela?

6 M4. En primer lugar para realizar cualquier tipo de trabajo o actividad es fundamental planear, organizar, tener objetivos claros. Por ello, considero que el director desempeña una buena función en la distribución de las comisiones para que de una manera organizada y consensuada se logren los objetivos y metas comunes que fueron planeadas desde el inicio del ciclo escolar.

¿Cómo perciben los docentes de la escuela primaria el liderazgo directivo?

7E.- ¿Qué opinan sobre la relación entre el director de la escuela y los demás maestros?

8 M4. Es indiscutible que como todo puesto importante, la persona que se encuentre ahí tiene que estar siempre consciente, flexible, tolerante, y mantener siempre la estrecha comunicación con el personal, es cierto que no es fácil, pues de cierta manera es difícil tratar de comprender a todos y más cuando se trata de una escuela grande por esa razón considero que si se está cumpliendo con las características señaladas anteriormente y por lo tanto espero que continuemos como hasta ahora.

9E.- ¿Cómo considera las disposiciones del directivo en relación a la organización escolar?

10 M4. Muy buena ya que su labor directiva la desempeña con responsabilidad y apegada a las obligaciones laborales dentro de una planeación anticipada. Pues el directivo es quien nos da el ejemplo sobre el trabajo en equipo y además nos hace

reflexionar sobre la importancia de cooperar cuando las situaciones así lo requieren, pues el responsable es él, pero de todas maneras si queda mal él quedamos más todos porque todos formamos parte de la misma institución. Es ahí donde se le reconoce al directivo la importancia de inculcar la mutua colaboración.

11 E.- ¿Cuál es la influencia del liderazgo en la mejora de la institución?

12 M4. Ciertamente, existe un liderazgo de parte del director, pero es un tipo de liderazgo de concordia, cooperativo, de compañerismo y sobre todo apegado a la ética docente. Por esas razones considero que muy independientemente de contar con algunas carencias en cuanto a infraestructura hemos mejorado en muchas otras cosas, dentro de las cuales puedo mencionar que ahora hay más comunicación con los padres de familia y como docentes hemos mejorado en nuestras relaciones laborales, ya nos sentimos parte de la institución, cosa que antes era imposible mencionar ya que nos encontrábamos en constante conflicto tanto con padres de familia como entre nosotros mismos; por ello las reuniones eran auténticas batallas. En consecuencia no dudo que las cosas que nos hacen falta poco a poco las vamos a ir adquiriendo, pues siempre se ha trabajado para buscar la mejora de la institución en todas las dimensiones.

Anexo 7

Entrevista a directivo 1

Fecha de entrevista: 11- marzo-2013.

Lugar de la entrevista: Dirección de la escuela.

Hora de inicio: 9:20 am.

Hora de término: 9:50am.

Nombre del entrevistado: Elena Toro

Sexo: Femenino

Edad: 42 años.

Perfil profesional: Dra. En Educación.

Nombre de la escuela: Guadalupe Martínez de Córdova.

Dirección: Calle La Ceiba s/n Col. Atasta

Municipio: Centro.

Clave: 27DPR1128P

Zona Escolar: 04

Sector: 01

Código: D1

❖ ¿Cómo es el liderazgo directivo en la organización de la escuela primaria determinada para el estudio?

1 E.- ¿De qué forma organiza la distribución de las actividades con su personal educativo?

2 D1. La distribución de mi personal la hago de la siguiente manera: busco las habilidades que cada maestro tiene, en dónde sobresale más, que competencias tiene para llevarla a cabo y en función de las necesidades de la escuela voy asignando las responsabilidades de las actividades, de acuerdo al plan de la escuela, el plan anual de trabajo y cada maestro va desarrollando sus actividades de acuerdo a esas características.

3 E.- ¿Qué elementos son los que toma en cuenta para organizar el trabajo de su escuela?

4 D1. Los elementos que tomo en cuenta como ya te comente anteriormente, son el desempeño del maestro, desde luego su disposición, hay actividades que le gustan más a otros, tiene que ver con las competencias, tiene que ver con los talentos también, hay quienes tienen mayor facilidad para desarrollar, no sé, convencen más fácilmente a los padres de familia, otros tienen más habilidades en la elaboración de materiales, son muchas características que se toman en cuenta para que se lleven a cabo y también los elementos que tomo en cuenta, es dependiendo el plan anual de trabajo, pues hay actividades que a lo mejor no le pueden gustar a ciertos maestros, pero si se le tienen que asignar a alguien se le busca la manera de capacitarlos, para que ellos puedan desempeñar y desarrollarla de la mejor manera.

5 E.- ¿Considera que la distribución que realiza en la escuela le da resultados? ¿Por qué?

6 D1. Hasta a la fecha sí, me ha dado resultado o nos ha dado resultado, porque lo han hecho de buena gana, hasta ahorita no he encontrado, como que se nieguen o que no tengan la disposición, ha habido esa apertura de parte de ellos y he comprobado que lo desempeñan de la mejor manera y desde luego dándoles asesorías, buscando capacitación si no lo pueden llevar a cabo y cuando no también discutiéndolo en colectivo y me ha dado un buen resultado hasta la fecha.

❖ **¿Cómo perciben los docentes de la escuela primaria el liderazgo directivo?**

E 7.- ¿Cómo describiría la relación que tiene con su colegiado?

8 D1. Mi relación es excelente, con todas mis compañeras y compañeros, la verdad que hemos creado un ambiente, de entrada, afectuoso, procuramos cuidar esa parte que es esencial creo yo y aparte de ello, se propicia que se desarrollen las actividades de mejor manera, a través del diálogo, de la convivencia, entonces considero una relación excelente con cada uno de mis compañeros.

9 E.- ¿Cómo perciben los docentes las disposiciones en cuanto a la organización escolar?

10 D1. Es igual, lo que ellos me comentan es lo que te acabo de platicar, lo que ellos me platican es de que están a gusto, incluso han tenido oportunidades de cambiarse de escuela y no lo hacen, porque prefieren mantener esa relación que hay en la escuela, entonces la percepción que yo tengo, me demuestra o me manifiesta que es de agrado y de responsabilidad.

11 E.- ¿Cuál es su influencia en la mejora de la institución?

12 D1. Pues hemos hecho mejoras, yo diría de manera paulatina, el trato con la comunidad en sí, procuro y de la misma manera trato de influenciar a los compañeros de que haya un buen trato, de entrada entre nosotros, con los niños y con las niñas y con padres de familia, entonces eso propicia que también se mantenga ese vínculo de comunicación con la comunidad y nos permita estar cerca de las necesidades de los niños, entonces considero que la influencia ha ido permeando de manera positiva, nos falta mucho por hacer pero hemos, creo yo, tenido una influencia aceptable, poco a poco.

Anexo 8

Entrevista a directivo 2

Fecha de entrevista: 13-Marzo_2013.

Lugar de la entrevista: Dirección de la escuela

Hora de inicio: 8:20 am

Hora de término: 8:55 am

Sexo: Masculino.

Edad: 45 años

Perfil profesional: Licenciatura en Educación Primaria.

Categoría: Director comisionado sin grupo.

❖ **¿Cómo es el liderazgo directivo en la organización de la escuela primaria determinada para el estudio?**

1 E.- ¿De qué forma organiza la distribución de las actividades con su personal educativo?

2 D2. En grupos de colegiado se propone por parte de la dirección, pues en conjunto unificamos criterios para lograr las metas deseadas o en casos especiales asume su responsabilidad la comisión encargada para proponer los grupos de trabajo que trabaran durante el ciclo escolar vigente.

E 3.- ¿Qué elementos son los que toma en cuenta para organizar el trabajo de su escuela?

4 D2. En el mismo colegiado se realiza la distribución de comisiones de acuerdo a las experiencias, competencias y habilidades de cada docente, es de esa manera a como asumirá la responsabilidad que se le asigne que se le asigne en el centro escolar donde labor y deberá cumplirla cabalmente pues en caso de falla procuro estar al pendiente de la situación, quizás no con mucho rigor, pero haciéndole ver con un poco de tacto que si una pieza anda mal el engranaje se pierde.

5 E.- ¿Considera que la distribución que realiza en la escuela le da resultados? ¿Por qué?

6 D2. Sí porque desde inicio de ciclo escolar se nombró la comisión de acuerdo a sus intereses o responsabilidades; mismo que en el transcurso del ciclo escolar la dirección de la escuela está pendiente para que se cumplan y se de seguimiento a los planes a los cuales se comprometieron.

❖ ¿Cómo perciben los docentes de la escuela primaria el liderazgo directivo?

7 E.- ¿Cómo describiría la relación que tiene con su colegiado?

8 D2. Considero que es una relación muy humana y con alto grado de responsabilidad sin descuidar los derechos y obligaciones conforme a la normatividad y lo que permiten las leyes que rigen nuestro trabajo.

9 E.- ¿Cómo perciben los docentes las disposiciones en cuanto a la organización escolar?

10 D2. Buena percepción al coincidir con la unidad de criterios, sin preferencias personales de ninguna índole en la toma de decisiones. No tomo en cuenta a los que se podrían decir son mis amigos o amigas, ni antigüedades, y pretendo propiciar entre mis compañeros la rotación de comisiones pues pretendo que acudan a cursos de actualización de manera constante para que se encuentren aptos a enfrentar cualquier comisión.

11 E.- ¿Cuál es su influencia en la mejora de la institución?

12 D2 Pues la escuela ha pasado de grandes conflictos entre docente-docentes, padres de familia-docentes a que actualmente se mantengan unidos para tomar decisiones, acuerdos y planear las mejoras de la institución, alumnos y padres de familia para por sobre todas las cosas elevar la calidad educativa de la que tanto se hablan o acercarnos lo más posible. Considero que esto se logró porque tratamos de involucrar a todos los actores de la escuela en los proyectos que se pretenden realizar.

Anexo 9

Matriz de referentes factuales.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	EVIDENCIA	¿QUÉ PASA AQUÍ? HACER VISIBLE LO INVISIBLE.	REFERENTES TEÓRICOS NOS AYUDAN A CONSTRUIR LA DESCRIPCIÓN ANALÍTICA FINAL.
<p>¿Cómo es el liderazgo en la organización de la escuela determinada para el estudio?</p>	<p><i>Realiza una reunión con todos los maestros llamada Consejo Técnico, en esa reunión la directora menciona que comisión tiene cada maestro y así organiza la distribución de las actividades. (M1:P2)</i></p>	<p>Las comisiones son distribuidas a los profesores en la reunión de Consejo Técnico.</p>	<p>Durante las reuniones, hay un ritual en el lenguaje. Se usan algunas expresiones técnicas, pero hay numerosos sobreentendidos que varían de un establecimiento a otro, lo que hace que, para el observado exterior, al comienzo resulte difícil descifrar estos sobreentendidos, ya que son específicos de cada establecimiento. Vásquez, A. y Martínez (1996). <i>La socialización en la escuela. Una perspectiva etnográfica</i>. Buenos Aires. Paidós. (p.157).</p>
	<p><i>Al principio del ciclo escolar realiza una reunión para dar a conocer a los docentes las comisiones de las cuales serán responsables y entrega los oficios donde están especificados los grados que impartirán; cuando se trata de actividades como algún festival o evento especial, pide opinión al colegiado y se reparten de manera voluntaria. (M2:P2)</i></p>	<p>Las comisiones y oficios de los grados a impartir por parte de los maestros, son entregados en una reunión que se lleva a cabo al inicio del ciclo escolar y en la organización de los festivales u otra actividad el directivo pide opinión al colegiado.</p>	<p>Las escuelas tienen que ser instituciones donde se aprende. Para ello tienen que fomentar el trabajo colegiado de sus miembros, disponer de tiempos para el dialogo, la coordinación y la investigación y debe de tener estímulos para que el empeño de quienes más se esfuerzan por mejorar la práctica..... Rivera A. (2006). <i>Organización, gestión y dirección de las instituciones educativas, Reflexión y propuestas</i>. México. Más textos. (p.19)</p>

	<p><i>La organización de las actividades las realiza mediante reuniones de Consejo Técnico donde cada profesor da su punto de vista que tiene en su grupo, sobre algún problema de aprendizaje con los niños, en el cual el director pide opiniones a los demás de cómo ayudar al compañero a resolver su problema. (M3:P2)</i></p>	<p>En las reuniones de Consejo Técnico los profesores externan sus puntos de vista y dan a conocer alguna problemática que tengan en su grupo y en colegiado dan posibles soluciones al problema expuesto, el director es quien dirige estas reuniones.</p>	<p>El liderazgo exitoso se caracteriza principalmente por tres aspectos: fuerza en los propósitos, involucrar al cuerpo académico en la toma de decisiones y autoridad profesional en los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Rivera, A. (1996) <i>Organización, gestión y dirección de instituciones educativas</i>. México, D.F. Colección mas textos. (p. 178)</p>
	<p><i>Es en reuniones donde nuestro director lleva a cabo las distribuciones de las actividades, pues tiene la oportunidad de que todos nos encontremos presentes y podamos externar nuestras ideas con respeto a la comisión que nos fue encomendada, hay ocasiones en que se llega a la discusión porque algún docente no acepta la tarea que se le impuso, pero como es parte del trabajo tiene que aceptarlo, pues todos tenemos que pasar por ahí. (M4:P2)</i></p>	<p>El director reúne a los docentes para distribuir las actividades y es en estas reuniones donde se exponen los puntos de vista de los maestros o sus desacuerdos, aunque la distribución de las tareas se realiza porque es parte del trabajo.</p>	<p>Un líder directivo permite conocer a sus empleados, lo que se espera de ellos, los programas de trabajo por hacer y les da una guía específica sobre como completar sus tareas. Robbins, S. (2000) <i>La Verdad Sobre la Dirección de Personas y Nada Más Que la Verdad</i>. España, Gestión S. A. (p. 93)</p>
	<p><i>Considero que el número de maestros que laboran en la institución es un elemento principal que la directora toma en cuenta para organizar el trabajo escolar, así como las guardias del recreo que son rotativas</i></p>	<p>El directivo al organizar el trabajo escolar, toma en cuenta el número de maestros que tiene a su cargo, así como las actitudes y eficiencia que muestran los</p>	<p>Entender y organizar el trabajo docente en un espacio más grande que el aula exige nuevas competencias, como dominar de manera conceptual y práctica formas de organización más complejas, negociar la organización del trabajo con los colegas, relacionarse con los</p>

	<p><i>por semana, las actitudes que tuvieron los docentes ante actividades ya realizadas y la efectividad que tuvieron en ellas. (M2:P4)</i></p>	<p>docentes al realizar sus actividades asignadas.</p>	<p>agentes del entorno. San Fabián M. (2011) <i>El papel de la organización escolar en el cambio educativo la inercia de lo establecido</i>. España. Revista de educación 356. (p. 53)</p>
	<p><i>Se considera buena porque el director organiza las actividades de trabajo, tomando en cuenta la opinión de todos los compañeros, la organiza mediante la unificación de todos y él ayuda al trabajo colaborativo con todos. (M3:P5)</i></p>	<p>La organización de las actividades que realiza el director es buena, ya que toma en cuenta las opiniones para llegar a tomar acuerdos unificados en donde todos cooperan para que el trabajo se realice.</p>	<p>Dentro de las funciones del liderazgo directivo la delegación constituye una de las tareas más complejas a la hora de practicarla. EL proceso de delegación requiere ejercer correctamente la autoridad y delinear la responsabilidad, comprender sus alcances y el comportamiento de los colaboradores Manes J. (1999) <i>Gestión estratégica para instituciones</i>. Buenos Aires, Granica, S. A. (p. 84)</p>
	<p><i>..... el directivo toma en consideración el punto de vista de cada docente, así como las aptitudes en las que cada uno de nosotros muestra más competencia pues de esa manera nos va acomodando y de ahí es donde nuestro directivo fortalece el trabajo pues de esa manera logra planear y organizar las comisiones con las que nos desempeñaremos durante todo el ciclo escolar. (M4 P:4)</i></p>	<p>La organización del trabajo es fundamental que se lleve a cabo con la participación de todos los actores de la institución, ya que la distribución de actividades ayuda a cumplir con las metas establecidas por la dirección.</p>	<p>La escuela es una organización formal, ya que todo su contexto institucional tiene un andamiaje de roles. Este entramado le confiere estabilidad y continuidad en el tiempo y le hace desempeñar funciones independientemente de las características personales de sus integrantes. Rivera, A. (1996) <i>Organización, gestión y dirección de instituciones educativas</i>. México, D.F. Colección mas textos. (p. 99)</p>

	<p><i>Me parece muy bien la distribución del trabajo realizado por la directora en la escuela, ya que se organiza todo mejor, hay control y la escuela está más ordenada y todos los maestros trabajan (M1:P6)</i></p>	<p>Es importante que la distribución del trabajo que se realiza en una escuela, sea organizada y no improvisada, pues así tienen mayor éxito las actividades que se realizan en ellas.</p>	<p>Organizar es prever, es planificar, reduciendo al “mínimum” toda improvisación que haga perder, en tanteos y ensayos estériles, el tiempo y los esfuerzos tanto de los alumnos como de los maestros. Ballesteros A. (1983) <i>Organización de la escuela primaria</i>. México. Editorial Patria. (p.12)</p>
	<p><i>Creo que es buena la distribución del trabajo, pues cada maestro le corresponde realizar alguna tarea, lo malo es que no todos los docentes cumplen con dichas tareas, lo que ocasiona que las cosas no funcionen muy bien, pues solo unos son los que trabajan.(M2 P:6).</i></p>	<p>En las escuelas siempre hay profesores que les cuesta realizar las tareas que le son encomendados por sus directivos, ponen pretextos para realizarlas, lo que en muchas ocasiones causa conflictos con sus compañeros.</p>	<p>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. El objeto del liderazgo es mejorar el comportamiento del ser humano para mejorar la calidad, eliminando las causas de las fallas y de los problemas y ayudando a las personas a que hagan mejor su trabajo. Schmelkes, S. (1994) <i>Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas</i>. Serie Educativa. México. Interamer. (p. 45)</p>
<p>¿Cómo perciben los docentes de la escuela primaria el liderazgo directivo?</p>	<p><i>Considero que la relación entre los maestros y el directivo debe ser más cordial, porque muchas veces no hay igualdad entre el trato de unos con otros, porque el directivo tiene preferencia con algunos compañeros maestros.(M1:P8)</i></p>	<p>La función del director debe ser equitativa, el favoritismo hacia algunos miembros de su personal perjudica el cumplimiento de las metas y objetivos de la escuela.</p>	<p>Un mecanismo que intenta proteger contra la génesis de la paranoia en las instituciones es la activación de una ideología humanista, la cual tiene su centro en la impartición de la justicia, la garantía de las mismas oportunidades para todos y la igualdad ante la ley.</p>

			Kernberg, O. (1998). <i>Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones</i> . España. Paidós. (p. 161).
	<i>La manera en que se lleva a cabo la organización escolar debe de ser sorteada, para que no existan desacuerdos. (M1:P12)</i>	Los maestros piensan que sortear las actividades, funciones y comisiones durante el ciclo escolar es una manera de llevar a cabo la organización en la institución, de esa forma se evitaría el favoritismo y el descontento general.	El objeto de la organización es la totalidad de la vida de la escuela, buscando la coordinación de los diversos elementos que la forman para que satisfagan las necesidades educativas. Ballesteros, A. (1983) <i>Organización de la escuela primaria</i> . México. Editorial patria. (p. 13)
	<i>He observado que en la institución no existe mucho liderazgo, ya que muchos de los maestros hacen lo que quieren y los maestros que si trabajan lo hacen por responsables no tanto por el liderazgo. (M1:P14)</i>	Hay que tener claro que por muy bueno que sea el liderazgo ejercido por el director, siempre habrá quienes estén a favor y en contra he ahí el conflicto siempre existente en las escuelas. Hay que saber manejar estas situaciones de tal manera que se logre establecer climas óptimos para desempeñar el trabajo.	Las relaciones no siempre son buenas entre el profesorado más comprometido o el que lo está menos; los particulares modos de ver las cosas y de orientar las decisiones; las características propias de un tipo de liderazgo muy condicionado por la peculiar distribución del poder que exista, condicionan mucho el clima de las relaciones. Rivera, A. (1996) <i>Organización, gestión y dirección de instituciones educativas</i> . México, D.F. Colección mas textos. (p 48)
	<i>La relación del directivo con los profesores es de cordialidad mutua,</i>	El directivo tiene una tarea muy dura, pues aparte de delegar	Los docentes mantienen dos posiciones extremas ante lo organizativo. Por un lado,

	<p><i>aunque en ocasiones se sobresaltan en discusiones o en cuestiones académicas que a ciertos profesores no les gustan que les corrijan y el directivo lo hace extensivo al colegiado, lo que en ocasiones causa conflicto. (M2:P8)</i></p>	<p>“trabajo”, dirigir las actividades de la escuela, tiene en a su cargo a seres humanos, es decir, a los profesores, a los cuales debe de tratar con respeto; aunque en ocasiones los maestros no están de acuerdo con las decisiones que toma su directivo, y eso puede acusar disgustos entre los directivos y su personal.</p>	<p>existe la de quienes se encuentran pegados a las prescripciones institucionales, lo que puede llevarles a difuminar los propósitos finales de su función e incluso impedirles ver que detrás de las prescripciones hay personas de carne y hueso. . En el otro extremo, se encuentran aquellos docentes que muestran un desinterés permanente hacia las solicitudes más o menos explícitas que llegan de la institución. Ambas posiciones son manifestaciones de un proceso de alienación o enajenación del docente respecto a lo organizativo como ámbito de intervención, con frecuencia confinado al aula.</p> <p>Fabian, M. (2011) <i>El papel de la organización escolar en el cambio educativo la inercia de lo establecido</i>. España. Revista de educación 356.(pp.48-49)</p>
	<p><i>Las disposiciones en muchas ocasiones no me parecen las correctas, porque siempre le da a más trabajo a los que si realizan bien su trabajo y a los que son algo flojitos no les da trabajo importante creo que con la excusa de que no trabajan. bien. (M2:P10)</i></p>	<p>A la hora de realizar la distribución de cargos y funciones en las instituciones la cultura tiene mucho que ver, las relaciones de poder que se establecen, de igual manera entran en juego los vínculos afectivos, emocionales y familiares ejercen mucha influencia.</p>	<p>Los efectos culturales serán más poderosos en los procesos organizacionales relacionados con estilos de autoridad, participación, valores, actitudes, relaciones interpersonales, etc.</p> <p>Rivera, A. (1996) <i>Organización, gestión y dirección de instituciones educativas</i>. México, D.F. Colección mas textos. (p. 96)</p>

	<p><i>Considero que al directivo le falta liderazgo o ejercerlo de manera constante, pues en ocasiones algunos docentes no realizan lo que les corresponde hacer. (M2:P12)</i></p>	<p>Los docentes se muestran renuentes a cumplir con sus funciones como una manera de oponerse a las disposiciones del directivo.</p>	<p>Las bases de poder personal, por otra parte, son independientes del cargo, dependen de la persona. De su capacidad, reputación, atracción (en el sentido de ser alguien agradable con quien trabajar) y el esfuerzo que demuestra. A mayor capacidad, reputación, atracción y esfuerzo realizado, se contará con mayor credibilidad, confianza, respeto y admiración. Por tanto, se tendrá más autoridad informal. Contreras, M. (2010) <i>Apuntes sobre liderazgo. Sector de conocimiento y aprendizaje" INDES. (p 11)</i></p>
	<p><i>Se tiene una relación prepositiva ya que entre todos nos ayudamos a resolver algunos problemas de aprendizaje, en el cual el director sugiere de acuerdo a su experiencia de como poder sacar adelante a nuestros alumnos. (M3:P8)</i></p>	<p>Al trabajar de manera conjunta los resultados serán siempre favorables y en beneficio de la institución logrando las metas y objetivos planteados.</p>	<p>Cuando el personal de una escuela labora en equipo, se apoya mutuamente, planea y evalúa en forma compartida, la calidad de sus resultados es notoriamente superior a la de escuelas en condiciones similares. Schmelkes, S.(1994) <i>Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Serie Educativa. México. Interamer.(p. 22)</i></p>
	<p><i>El director tiene un liderazgo muy positivo ya que en algunas veces dispone, sólo cuando hay algunas documentaciones de asuntos personales, y cuando hay que trabajar en unión nos reúne para</i></p>	<p>Al trabajar en equipo todos debemos tener objetivos y metas claras, todo ello para generar soluciones, así como también mejores resultados en la institución.</p>	<p>El trabajo en equipo implica una interdependencia entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una visión de trabajo; por lo tanto requiere de una comunicación fluida, basadas en relaciones de sinceridad, apoyo mutuo y compromiso colectivo.</p>

	<i>resolver los problemas entre todos de carácter laboral. (M3:P10)</i>		SEP (2006) <i>La supervisión en la educación básica para impulsar la mejora continua.</i> México. (p.83)
	<i>El director tiene un liderazgo en la comunidad ya que trabaja en armonía con los padres hasta el momento y esto lo realiza cuando se hace limpieza del plantel en general. Es donde los padres participan activamente colaborando con los trabajos de la escuela. (M3:P12)</i>	El directivo tiene comunicación con los padres de familia y los hace partícipes de las actividades a realizar en la escuela	...Los padres no solamente representan, además de los alumnos, los destinatarios próximos de la actuación de la escuela, sino que son agentes condicionantes de la efectividad de la educación escolar; la escuela sola y sin la colaboración de las familias obtendrá resultados muy limitados en comparación con los que se pueden lograr si ambas instituciones actúan conjuntamente. Sarramona, J. (Enero 2004) "Participación de los padres y calidad de la educación" . <i>ESE. Estudios sobre educación.</i> , Volumen N° 6, (pp.27-38)
	<i>Es indiscutible que como todo puesto importante, la persona que se encuentre ahí tiene que estar siempre consciente, flexible, tolerante, y mantener siempre la estrecha comunicación con el personal, es cierto que no es fácil, pues de cierta manera es difícil tratar de comprender a todos y más cuando se trata de una escuela grande por esa razón considero que si se está</i>	Es indispensable que el directivo conozca los puntos positivos de cada uno de los docentes con lo que trabaja ya que de esa manera sacará el mayor provecho de las actividades que se realicen en la escuela.Es decir, que quien tenga la autoridad formal debe orientar al grupo (dar dirección) pero también propósito; aclarar por qué vale la pena ir en esa dirección y hacer lo que se propone. Es necesario que la figura con autoridad formal aclare quién hace qué, de qué es responsable cada una de las personas de la organización y cuál será su estatus y posición. También debe explicitar qué está permitido hacer y qué no (normas) y ver que estas normas se cumplan. Como el conflicto

	<p><i>cumpliendo con las características señaladas anteriormente y por lo tanto espero que continuemos como hasta ahora. (M4:P8)</i></p>		<p>es parte inherente de toda organización, debe controlar el conflicto interno. Contreras, M. (2010) <i>Apuntes sobre liderazgo. Sector de conocimiento y aprendizaje" INDES. (p 12)</i></p>
	<p><i>Su labor directiva la desempeña con responsabilidad y apegada a las obligaciones laborales dentro de una planeación anticipada. Pues el directivo es quien nos da el ejemplo sobre el trabajo en equipo y además nos hace reflexionar sobre la importancia de cooperar cuando la situaciones así lo requieren. (M4:P10)</i></p>	<p>El directivo tiene clara su labor y conoce su quehacer en la escuela, pues todo lo tiene contemplado en su planeación y orienta al colegiado apoyarse mutuamente para cumplir con las metas comunes.</p>	<p>Entre las responsabilidades de los directivos está el animar, entusiasmar, trabajar la satisfacción propia del profesorado, y no solamente preocuparse porque las cosas se hagan y el centro funcione lo mejor posible dentro de los parámetros establecidos. Bernal, J. (2001) <i>"Liderar el cambio: liderazgo transformacional"</i>, departamento de Ciencias de la Educación. Zaragoza, España.(p. 31)</p>
	<p><i>Existe un liderazgo de parte del director, pero es un tipo de liderazgo de concordia, cooperativo, de compañerismo y sobre todo apegado a la ética docente. (M4:P12)</i></p>	<p>El liderazgo que implementa el directivo no es autoritario pues está consciente de ante todo trabaja con seres humanos y trata de llevarse bien con todos, demostrando las actitudes y valores que debe de prevalecer en el grupo.</p>	<p>Desarrolla una capacidad para construir un liderazgo compartido fundamentado en la cultura de la participación, crear condiciones para que los profesores colaboren con el directivo en la definición de los grandes objetivos del centro, facilitando un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Bernal, J. (2001) <i>"Liderar el cambio: liderazgo transformacional"</i>, departamento de Ciencias de la Educación. Zaragoza, España.(p. 14)</p>

Matriz de referentes factuales directivo.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	EVIDENCIA	¿QUÉ PASA AQUÍ? HACER VISIBLE LO INVISIBLE	REFERENTES TEÓRICOS NOS AYUDAN A CONSTRUIR LA DESCRIPCIÓN ANALÍTICA FINAL
<p>¿Cómo es el liderazgo directivo en la organización de la escuela primaria determinada para el estudio?</p>	<p><i>En grupos de colegiado se propone por parte de la dirección, pues en conjunto unificamos criterios para lograr las metas deseadas o en casos especiales asume su responsabilidad la comisión encargada para proponer los grupos de trabajo que trabaran durante el ciclo escolar vigente. (D2: P1)</i></p> <p><i>La distribución de mi personal la hago de la siguiente manera: busco las habilidades que cada maestro tiene, en dónde sobresale mas, que competencias tiene para llevarla a cabo y en función de</i></p>	<p>En colegiado establecen los propósitos y las metas que van a cumplir durante el ciclo escolar y se comprometen a cumplirlas.</p> <p>Para asignar las actividades de los docentes dentro de una escuela, el directivo toma en cuenta un sinfín de características, como son las habilidades, destrezas, las actividades que les gusta hacer</p>	<p><i>El directivo mantiene una relación formal con los miembros de su centro de trabajo mediante reuniones periódicas en las cuales transmite las disposiciones oficiales y coordina el trabajo de los miembros del centro escolar.</i></p> <p><i>Elizondo, A. (2001) La nueva escuela, II. Dirección, liderazgo y gestión escolar. México, (p.130)</i></p> <p><i>Aquellos centros que logran alto rendimiento se caracterizan por aspectos tales como una dedicación de todos – dirección y profesorado- a las tareas y responsabilidades colectivas: planificación y programación</i></p>

	<p><i>las necesidades de la escuela voy asignando las responsabilidades de las actividades, de acuerdo al plan de la escuela, el plan anual de trabajo y cada maestro va desarrollando sus actividades de acuerdo a esas características. (D1:P1)</i></p> <p><i>Los elementos que tomo en cuenta como ya te comente anteriormente, son el desempeño del maestro, desde luego su disposición, hay actividades que le gustan más a otros, tiene que ver con las competencias, tiene que ver con los talentos también, hay quienes tienen mayor facilidad para desarrollar, no sé, convencer más fácilmente a los padres de familia, otros tienen más habilidades en la elaboración de materiales, son muchas características que se</i></p>	<p>y todo esto en función del plan anual de trabajo.</p> <p>Es importante que el directivo conozca a su personal docente, para que al momento de asignar las actividades que estos tienen que desarrollar, se haga de la mejor manera e igual forma debe de estar consciente que en muchas ocasiones el personal necesitará de capacitación para cumplir con la actividad que se le sea encomendada.</p>	<p><i>de las actividades docentes, teniendo en cuenta sus características, trabajando en un equipo altamente desarrollado. Maureira O. (2004) Liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. REICE, Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en Educación. Vol. 2 No. 1 (p.5)</i></p> <p><i>El líder hace una buena gestión de personas cuando, además de mostrar direcciones, objetivos y metas claramente definidas, es capaz de dar toda la orientación y participar en la transformación del potencial en desempeño efectivo, que son los resultados concretos de la acción humana. Delgado N. (2003) El líder y el liderazgo: reflexiones. Revista Interamericana de Bibliotecología, vol. 26, núm. 2, julio-diciembre, Universidad de Antioquia Colombia. (p.10)</i></p>
--	---	--	--

	<p><i>toman en cuenta para que se lleven a cabo y también los elementos que tomo en cuenta, es dependiendo el plan anual de trabajo, pues hay actividades que a lo mejor no le pueden gustar a ciertos maestros, pero si se le tienen que asignar a alguien se le busca la manera de capacitarlos, para que ellos puedan desempeñar y desarrollarla de la mejor manera. (D1:P2)</i></p> <p><i>En el mismo colegio se realiza la distribución de comisiones de acuerdo a las experiencias, competencias y habilidades de cada docente, es de esa manera a como asumirá la responsabilidad que se le asigne que se le asigne en el centro escolar donde labor y deberá cumplirla cabalmente pues en caso de falla procuro estar al pendiente de la situación, quizás no con mucho rigor, pero haciéndole ver con un poco de tacto que si una</i></p>	<p>Para distribuir comisiones se toman en cuenta las características de los docentes y se les a conocer la importancia que tendrá desarrollarlo bien durante el ciclo escolar.</p>	<p><i>La escuela es una organización formal porque está compuesta por un grupo de personas que tiene a su cargo una función, dentro de una estructura definida y poseen formas establecidas de coordinación y comunicación.</i></p> <p><i>Elizondo, A. (2001) La nueva escuela, II. Dirección, liderazgo y gestión escolar. México, (p.17)</i></p>
--	--	--	--

	<p><i>pieza anda mal el engranaje se pierde. (D2: P2)</i></p> <p><i>Hasta a la fecha sí, me ha dado resultado o nos ha dado resultado, porque lo han hecho de buena gana, hasta ahorita no he encontrad como que se nieguen o que no tengan la disposición, ha habido esa apertura de parte de ellos y he comprobado que lo desempeñan de la mejor manera y desde luego dándoles asesorías, buscando capacitación si no lo pueden llevar a cabo y cuando no también discutiéndolo en colectivo y me ha dado un buen resultado hasta la fecha.(D1:P3)</i></p>	<p>La comunicación entre el directivo y su personal docente, es de suma importancia, pues esta es la base para que las disposiciones que realicen en la institución se cumplan de forma éxitos, pues ambas partes tendrán la confianza de hablar, acerca de las actividades que les toque realizar y de cómo se sientan en ellas.</p> <p>Cada docente cumplirá con las funciones que se les fueron encomendadas para no hacer</p>	<p><i>Cada empleado tiene el derecho de decir una palabra acerca de la estrategia. No todas serán innovadoras y tendrán impacto. Pero la alternativa de que cinco iluminados decidan en la cima y comuniquen para abajo en la organización no es más válida. No se trata de una formulación estratégica elaborada en la cima de la organización, sino de innovación estratégica elaborada por toda la organización..</i></p> <p><i>Delgado N. (2003) El líder y el liderazgo: reflexiones. Revista Interamericana de Bibliotecología, vol. 26, núm. 2, julio-diciembre, Universidad de Antioquia Colombia. (p.5)</i></p> <p><i>En toda organización se dan relaciones entre los actores,</i></p>
--	--	---	--

<p>¿Cómo perciben los docentes de la escuela primaria el liderazgo directivo?</p>	<p><i>Sí porque desde inicio de ciclo escolar se nombró la comisión de acuerdo a sus intereses o responsabilidades; mismo que en el transcurso del ciclo escolar la dirección de la escuela está pendiente para que se cumplan y se de seguimiento a los planes a los cuales se comprometieron. (D2:P3)</i></p> <p><i>Mi relación es excelente, con todas mis compañeras y compañeros, la verdad que hemos creado un ambiente, de entrada, afectuoso, procuramos cuidar esa parte que es esencial creo yo y aparte de ello, se propicia que se desarrollen las actividades de mejor manera, a través del diálogo, de la convivencia, entonces considero</i></p>	<p>perder el equilibrio a la institución.</p> <p>Un buen ambiente de trabajo y una buena relación dentro del mismo, ayuda a que las actividades se cumplan de manera positiva, donde debe de imperar el diálogo y una buena convivencia.</p>	<p><i>relaciones que no están previstas por el sistema formal, pero que influyen en la dinámica escolar y grupos informales que surgen de la interacción diaria entre los miembros y que están orientados a la satisfacción de las necesidades sociales e individuales.</i></p> <p><i>Elizondo, A. (2001) La nueva escuela, II. Dirección, liderazgo y gestión escolar. México, (p.18)</i></p> <p><i>El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con</i></p>
---	---	--	---

	<p><i>una relación excelente con cada uno de mis compañeros. (D1 P:4)</i></p> <p><i>Considero que es una relación muy humana y con alto grado de responsabilidad sin descuidar los derechos y obligaciones conforme a la normatividad y lo que permiten las leyes que rigen nuestro trabajo. (D2:P4)</i></p> <p><i>Es igual, lo que ellos me comentan es lo que te acabo de platicar, lo que ellos me platican es de que están a gusto, incluso han tenido oportunidades de cambiarse de escuela y no lo hacen, porque</i></p>	<p>Las relaciones que se establecen el trato humano, haciendo ver cuál es la función de cada uno de ellos, pues ante todo está consciente que tiene a su cargo a un grupo de personas.</p> <p>Cuando dentro de un centro de trabajo los actores tienen una buena relación, el “trabajo” es realizado de con gusto y si se sienten bien ahí no buscarán cambio a otra institución, esta es una tarea del directivo, crear un buen ambiente de trabajo, apoyando a su personal y siendo capaz de brindarle las</p>	<p><i>las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.</i></p> <p><i>Delgado N. (2003) El líder y el liderazgo: reflexiones. Revista Interamericana de Bibliotecología, vol. 26, núm. 2, julio-diciembre, Universidad de Antioquia Colombia. (p.3)</i></p> <p><i>El directivo escolar debe ser un comunicador eficiente, favorecer el análisis y la discusión crítica de los problemas, así como establecer el diálogo.</i></p> <p><i>El papel del líder es apoyar un equipo de entusiastas, como facilitador y no como entrenador. Debe luchar en la organización para conseguir un espacio, información y recursos materiales para que el equipo pueda desarrollar su trabajo.</i></p>
--	--	--	---

	<p><i>prefieren mantener esa relación que hay en la escuela, entonces la percepción que yo tengo, me demuestra o me manifiesta que es de agrado y de responsabilidad.(D1 P:5)</i></p> <p><i>Buena percepción al coincidir con la unidad de criterios, sin preferencias personales de ninguna índole en la toma de decisiones. No tomo en cuenta a los que se podrían decir son mis amigos o amigas, ni antigüedades, y pretendo propiciar entre mis compañeros la rotación de comisiones pues pretendo que acudan a cursos de actualización de manera constante para que se encuentren aptos a enfrentar cualquier comisión. (D2:P5)</i></p>	<p>herramientas necesarias para que cumplan con sus actividades.</p> <p>Sin preferencias personas lo que importa es cumplir con el trabajo y tratar siempre de evitar conflictos en el mismo centro escolar, pues no hay preferencias para nadie.</p> <p>El trato con los padres de familia en una escuela es primordial para conocer algunas de las necesidades que tienen</p>	<p><i>Delgado N. (2003) El líder y el liderazgo: reflexiones. Revista Interamericana de Bibliotecología, vol. 26, núm. 2, julio-diciembre, Universidad de Antioquia Colombia. (p.6)</i></p> <p><i>La habilidad humanística es el poder dinámico que conduce a la institución al logro de sus objetivos, incluye también la habilidad para establecer relaciones humanas sanas, buena comunicación. Manejo de conflictos, actitudes de mando, integración de equipos de trabajo, etc.</i></p> <p><i>Elizondo, A. (2001) La nueva escuela, II. Dirección, liderazgo y gestión escolar. México, (p.64)</i></p> <p>Se necesitan asumir conscientemente, que no será posible la eficacia grupal, sino</p>
--	--	---	--

	<p><i>Pues hemos hecho mejoras, yo diría de manera paulatina, el trato con la comunidad en sí, procuro y de la misma manera trato de influenciar a los compañeros de que haya un buen trato, de entrada entre nosotros, con los niñas y con las niñas y con padres de familia, entonces eso propicia que también se mantenga ese vinculo de comunicación con la comunidad y nos permita estar cerca de las necesidades de los niños, entonces considero que le influencia ha ido permeando de manera positiva, nos falta mucho por hacer pero hemos, creo yo, tenido una influencia aceptable, poco a poco. (DI P:6)</i></p> <p><i>Pues la escuela ha pasado de grandes conflictos entre docente-docentes, padres de familia-docentes a que actualmente se mantengan unidos para tomar decisiones, acuerdos y planear las mejoras</i></p>	<p>los alumnos, para que este trato sea cordial es importante que los docente logren establecer con ellos un ambiente agradable y de respeto mutuo.</p> <p>Se ha dado la comunicación entre todos y el compartimiento de metas y objetivos comunes como una manera de unificar los criterios y lograr que con ello se logre el trabajo en equipo de manera equitativa.</p>	<p>se procuran unas <i>relaciones afectivas positivas</i> al interior del grupo..... el encuentro con el otro edifica, hace crecer, transforma, por cuanto modifica actitudes, puntos de vista y colabora en la construcción de una visión mejorada de la vida con otros y junto a otros.</p> <p>Maldonado M. (2007) El trabajo colaborativo en el aula universitaria, Laurus, vol. 13, núm. 23. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Venezuela (p. 10).</p> <p>La creación de acuerdos colectivos es una actividad cuyo principal promotor es el directivo. Una competencia que se torna necesario adquirir es la de mediador, entendida como la posición de una tercera persona para facilitar la comunicación entre las partes, analizar las posturas, definir un problema y</p>
--	---	--	---

	<p><i>de la institución, alumnos y padres de familia para por sobre todas las cosas elevar la calidad educativa de la que tanto se hablan o acercarnos lo más posible. Considero que esto se logró porque tratamos de involucrar a todos los actores de la escuela en los proyectos que se pretenden realizar.(D2:P6)</i></p>		<p>generar soluciones alternativas tendientes a conseguir un acuerdo. <i>Elizondo, A. (2001) La nueva escuela, II. Dirección, liderazgo y gestión escolar. México, (p.123)</i></p>
--	---	--	--