



**GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO**

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL-HIDALGO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CAMPO PRÁCTICA EDUCATIVA**

**EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN DEL DIRECTOR: DOS ASPECTOS QUE SE  
COMPLEMENTAN ENTRE SI EN LA ESCUELA PRIMARIA**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN EDUCACIÓN**

**PRESENTA:**

**MARÍA ANTONIETA ROBLES SOLIS**

**TULANCINGO DE BRAVO., HGO.**

**ENERO DE 2017.**

# *Agradecimientos*

A mi Señor Jesucristo, guía espiritual de mi existencia.

A todas aquellas personas e instituciones que hicieron posible el logro de esta meta.

A ti Enrique Arquieta S. amigo y acompañante de luchas, sueños de inspiración, dedicación, tolerancia y esfuerzo.

A mis padres y tía por su apoyo moral y por ser ejemplo de buenos valores.

A mis hermanos y hermana por ser ejemplo de trabajo, perseverancia y unión familiar...

A mis sobrinos como ejemplo de que con esfuerzo es posible alcanzar nuestros sueños y llegar a la meta...

A toda mi familia simplemente gracias...

Al Mtro. Lauro Reyes Tavera por alentarme en los momentos de incertidumbre, asesoría académica y ejemplo de intachable trayectoria profesional y sobre todo por la ayuda que me brindó para lograr este fin.

A la Universidad Pedagógica de Tulancingo, escuela donde logre concretar mi formación profesional.

A todas aquellas personas que de alguna manera contribuyeron a la realización de esta investigación simplemente gracias.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### APARTADO METODOLÓGICO

- a) Adscripción metodológica..... 21
- b) Acceso al campo de investigación. .... 23
- c) Técnicas de investigación. .... 27

## CAPITULO I

### LA CARACTERIZACIÓN DE LA ESCUELA Y LA PARTE NORMATIVA QUE RIGE LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR

- 1.1 Caracterización de la escuela ..... 33
- 1.2 Organización al interior de la escuela ..... 38
- 1.3 El personal docente y el directivo..... 46
- 1.4 Los grupos de poder que se forman en la escuela..... 48
- 1.5 Relaciones que se dan entre el director y la comunidad escolar. .... 50
- 1.6 Análisis de las relaciones entre los sujetos..... 53
- 1.7 Artículo 3°Institucional y Ley General de la Educación Básica.....54
- 1.8 Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. ....59
- 1.9 Lo que establece el acuerdo 592.....62
- 1.10 Política Estatal .....65

## CAPÍTULO II

### EL DIRECTOR DE LA ESCUELA “JOSÉ SARAMAGO” Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

- 2.1 El director en el contexto escolar. ....68
- 2.2 El líder debe ser perseverante, asertivo y paciente..... 74
- 2.3 Al director no lo considero líder ni jefe, un compañero más. .... 78

**2.4 El liderazgo es importante en cualquier trabajo.....84**

**2.5 Diferentes estilos de dirección en la actualidad. ....94**

**2.6 En nuestra escuela hace falta ese liderazgo del director..... 100**

### **CAPITULO III**

#### **LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA ESCUELA PRIMARIA SEMIURBANA**

**3.1 Las funciones directivas en la escuela. .... 105**

**3.2 El desempeño del director en el trabajo escolar ..... 112**

**3.3 La toma de decisiones responsabilidad del director o de todos. .... 115**

**3.4 La gestión del director en su contexto escolar. .... 118**

**3.5 Un director sin carácter..... 126**

**3.6 La organización en la comunidad escolar. .... 130**

### **CONCLUSIONES**

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **WEB BIBLIOGRAFÍA**

### **DOCUMENTOS**

### **ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las instituciones escolares pretenden centrar la búsqueda de un buen liderazgo y una buena gestión directiva para obtener buenos resultados en las escuelas. En esta época de cambios educativos no se puede hablar de liderazgo y gestión directiva de manera aislada, dado que ambos se complementan entre si y uno es consecuencia de la otra. Un buen liderazgo sin gestión directiva adecuada podría llevar a la organización escolar, sólo a un intento de hacer las cosas mejor; así mismo una gestión directiva sin un buen liderazgo sólo se quedará en buenos deseos de obtener buenos resultados.

Es así como uno de los objetivos de esta investigación, es mostrar como el liderazgo y la gestión, son actividades que se complementan entre sí de acuerdo a las evidencias que se muestran dentro de esta investigación.

Se puede decir que la historia y costumbres del contexto geográfico donde se encuentran ubicadas las escuelas, necesitan del binomio (liderazgo y gestión) que posee un director de escuela y por el cual últimamente apuesta la política educativa, para que la organización del centro escolar funcione de una manera positiva y se obtengan buenos resultados en la enseñanza aprendizaje.

Como ya se mencionó el liderazgo es un tema de gran relevancia en estos tiempos porque sigue recibiendo una gran atención en el presente más que en el ayer. El liderazgo y la gestión del director como objeto de estudio se conciben de una manera muy compleja, tema donde aterrizan las políticas públicas, en el cual están inmersos profesores, alumnos, padres de familia, políticas educativas; es importante saber cómo es el accionar del director frente a la institución que tiene a su cargo.

El liderazgo tiene que ver con dirigir, movilizar, organizar, fijar objetivos, metas, motivación, buscar la integración del equipo, con buscar prioridades, sacar lo mejor de sus integrantes, supervisar el trabajo, controlar los procesos de la comunidad educativa, evaluar los resultados prevenir los errores, capacitar,

formar parte del trabajo, llevar a el equipo a la meta y al éxito. La escuela es el lugar donde queda fundada la realidad entre la teoría y la acción por eso tiene sentido reflexionarla, analizarla y cuestionar para saber cuáles es el logro de sus propósitos.

En estas mismas ideas se entiende que el director como líder, es una persona que guía y moviliza a los individuos hacia metas en común, mostrando el camino con ejemplo y creando ambientes en los cuales los miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todos los procesos escolares.

Desde esta perspectiva, la gestión educativa en la actualidad es uno de los desafíos que plantea el centro escolar, si tales retos no se abordan consistentemente, la mejora de la escuela pasará a ser sólo un discurso más de retórica. En este sentido últimamente se ve a la gestión escolar como un compromiso que el director adquiere desde el momento en que ocupa el puesto. A esto Pilar Pozner, PhD menciona, *“La gestión está más ligada a la estrategia que a una solución, en la autoridad; asumir el puesto, la responsabilidad, las obligaciones los resultados, las actuaciones, el presente y la racionalidad”* (pág. 24).

Esto refiere que ahora el director tiene que hacer gestión estratégica y no sólo a encontrar soluciones, comprometerse al trabajo de manera diferente dejar viejos paradigmas, involucrar al personal para hacer trabajo colaborativo, lograr que se comprometan en su trabajo pedagógico, obtener mejores resultados y se solucionar problemas.

*“La gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, requiere siempre un responsable con capacidad de liderazgo vinculado a formar alumnos, está asociada con la planeación escolar puesto que denota acción de carácter creativo (Schmelkes, 2000, pág. 126).*

Desde estas posturas se cree que la gestión deja de entenderse como sinónimo de administración escolar, está más ligada a las estrategias que usa el director de

la escuela y no sólo a dar soluciones concretas en mejora de los aprendizajes de los alumnos. El desempeño de la autoridad tiene que ver con esa responsabilidad de movilizar de manera creativa a toda la comunidad educativa.

La investigación que se realizó trata del liderazgo y la gestión directiva, estos dos apartados, son de vital importancia en la función directiva no sólo en el centro escolar donde se realiza esta investigación, sino que en todas las instituciones escolares. Es importante destacar que hay muchas teorías que nos hablan de conceptos sobre liderazgo y de modelos de gestión directiva, sin embargo, en esta investigación se hará uso de aquellos que se apeguen al dato empírico y a la conceptualización del contexto institucional educativo de nuestro país. En este sentido,

*“Al liderazgo lo vamos a entender, como un proceso dinámico de influir sobre los demás para seguir tras el logro de un objetivo común (...) la noción de liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo para que realicen tareas fundamentales”*  
(Universidad Pedagógica Nacional, 2007:45).

A partir de estas ideas, el liderazgo del sujeto que dirige el centro escolar es el que motiva e influye en los miembros del colectivo para realizar las actividades dentro de la escuela, el líder tiene la capacidad de ir empleando estrategias para modificar actitudes y comportamientos de sus seguidores. Por lo tanto el director emplea diferentes estilos de liderazgo dentro de la gestión escolar.

A continuación hago mención del porqué de esta investigación. Es importante comentar que en un primer momento mi planteamiento del problema, era con el mismo tema pero enfocado al liderazgo y gestión educativa, al entender que el significado gestión educativa abarcaba un universo de significados decidí que cambiarlo por el liderazgo y la gestión escolar dentro del aula; sólo que al preguntarle a tres profesoras de la escuela donde se realiza esta investigación, si me permitirían observar su práctica escolar, la respuesta fue no, no me gusta que me observen y también al ver que las reuniones del colectivo eran más light que productivas pensé que sería mejor enfocar la investigación hacia la cabeza que es

el director, dado que mucho de lo que tiene que ver con lo que sucede en un centro escolar depende del estilo o estilos de liderazgo que ejerza el director de la institución escolar.

También en un primer momento quise investigar todo aquello que estuviera relacionado con el tema de liderazgo y gestión escolar, de cierta manera sentía que era algo que me podía servir en mi práctica docente; cuando se impartió el Curso de Gestión y Desarrollo educativo I, me inscribí al curso sin ser directora, y lo que ahí aprendí fue a hacer otro tipo de gestión en mi aula y dejar aquella que sólo tenía que ver con lo burocrático y la cuestión material.

El tema de liderazgo y gestión me interesan porque pienso que son elementos fundamentales para que las cosas se puedan hacer mejor siempre y cuando se tenga ese sentido de pertenencia y compromiso para lograr las metas y objetivos planteados. De ahí mi interés en un primer momento por desarrollar el tema de liderazgo y gestión educativa, posteriormente la escolar y por último directiva.

Al laborar por varios años en escuelas multigrado y luego me cambio a una escuela completa me doy cuenta de la realidad que se vive ahí y el desinterés que muestran los docentes por la escuela, me preocupa y me ocupa tratando equivocadamente digo ahora, de hacer el cambio en mi aula, equivocadamente porque ahora que ya tengo más elementos teóricos, comprendo que por más que uno ponga de su parte, si no hay un equipo de trabajo bien cimentado no se podrá hacer mucho menos si no hay el suficiente apoyo de la autoridad educativa que en este caso es el director escolar.

Después de esto y no tener bien claro que era más importante, hice una profunda reflexión y análisis acerca de qué anhelaba más investigar, el liderazgo de los docentes o el del director, porque pensaba en ambos temas los dos son importantes pero por normativa siempre debe de haber alguien que enfrente las situaciones de un centro escolar.

Posteriormente, decidí que sería mejor observar el liderazgo del director, dado que él es la piedra angular de la escuela y ésta pueda mejorar sus resultados, con



base a la buena gestión de recursos pedagógicos, teóricos y materiales adecuados que apoyaran la práctica de los docentes y los procesos de aprendizaje de los alumnos y alumnas a través de una buena función directiva.

Anteriormente se pensaba que el director era quien debería de dar el primer paso para tener una escuela de calidad, pero ahora las cosas han cambiado, hoy en día se pretende que a partir de un buen liderazgo y una buena gestión, se logren buenos resultados en los procesos de aprendizaje con la participación de todos aquellos que están implicados (director, docentes, padres de familia y alumnos) en los procesos de la educación escolar, y lograr un nivel educativo de calidad.

También el tema de investigación “el liderazgo y la gestión del director” me llamo la atención, porque como dice el discurso educativo que con una participación activa y transformadora por parte de todos, los involucrados en los procesos educativos de la escuela se pueden lograr casi en su mayoría los objetivos establecidos, para obtener buenos resultados en los aprendizaje de los alumnos de la escuela, aquí cabe recalcar que la acción estratégica del director es de vital importancia ya sea para tener resultados favorables en un centro escolar.

Aunque lo anterior tiene que ver con el estilo de liderazgo que ejerza el director del cómo movilice, motive a la comunidad educativa y a la gestión que realice con los agentes internos y externos como autoridades e institucionales, con políticas educativas; padres de familia, alumnos y docentes que ocupan diferentes roles dentro de la institución; esta responsabilidad no deja de recaer toda en la interpretación que el director haga en la actualidad de su función directiva.

Otra cosa que me llamó la atención es cuando observo que el director en su calidad de máxima autoridad, da libertad a los docentes para que decidan, organicen algunas actividades que se realizan en la escuela, apliquen sus actividades pedagógicas y culturales no importando que tan profesionales o no sean éstos.

Actualmente hay una crisis en el estilo de liderazgo que se ejerce en la escuela “José Saramago” el director deja que su personal docente hagan lo que quieran y realice sus tareas educativas como ellos crean conveniente sin revisar o monitorearlas, muchas veces esto ocasiona que el trabajo no se esté realizando desde el deber ser, pero también esta manera de ejercer el liderazgo saca provecho de los otros porque al final de cuentas el trabajo se realiza de una u otra manera.

Aunque en la actualidad el liderazgo no sólo tiene que ver con la participación activa del director, sino con el alineamiento de la estructura educativa de nuestros tiempos. Sería importante observar si la reorientación del liderazgo será la forma más viable para lograr la transformación y la organización del funcionamiento interno de la escuela.

*“Reorientar el liderazgo implica un compromiso personal y con el grupo, una relación horizontal en la que el dialogo informado favorezca la toma de decisiones centrada en el aprendizaje de los alumnos” (Plan y programas, 2011 pág. 37).*

En esta idea, se menciona que se requiere de un liderazgo comprometido por parte del sujeto que está al frente de la escuela, un liderazgo que favorezca el dialogo pero sobre todo la participación activa en la toma de decisiones entre el grupo en el cual su objetivo principal se centre en el aprendizaje de los alumnos. En este sentido, *“el liderazgo está ligado a un tipo de comunicación especial, necesaria en los procesos de gestión de los equipos directivos que convocan a los docentes a mejorar” (Pozner PhD, pág. 24).*

En esta idea, el liderazgo del director al estar en comunicación con su equipo de trabajo, no sólo se responsabiliza sino que convoca y responsabiliza al equipo a que se cumpla con esa visión de futuro compartida de mejora en los procesos de aprendizaje de los alumnos.

Al referirme al liderazgo y gestión del director tema de esta investigación en primer lugar nos ayuda a comprender los tipos de liderazgo que ejerce el director dentro de la escuela “José Saramago”; beneficia a todos aquellos que están

implicados en los procesos de enseñanza de la escuela y a la sociedad en general. Dado que nos encontramos en una sociedad globalizante que requiere de transformaciones y según el discurso de un perfil de egreso que sea acorde a las necesidades, políticas, sociales y culturales del país.

*“El perfil de egreso plantea rasgos deseables que los estudiantes deberán mostrar al término de la Educación Básica, como garantía de que podrán desenvolverse satisfactoriamente en cualquier ámbito en el que decidan continuar su desarrollo” (Plan y programas 2011. Pág. 40).*

Desde esta perspectiva, el perfil de alumno que requiere el país se orienta a su pleno desarrollo como individuo para poder ser competitivo en todos los ámbitos que se le presenten no sólo en su vida, sino que también aquellos que se le presenten en la sociedad. Un individuo que desarrolle competencias educativas, habilidades, conocimientos, actitudes y valores para la vida.

Acciones que no se podrán lograr sin la influencia activa y participativa de todo un equipo de trabajo donde la participación de un buen líder que los guíe, motive, oriente hacia el trabajo colaborativo y en equipo, es indispensable.

El orden de los capítulos de este trabajo intenta mostrar en el **Capítulo 1** la caracterización de la escuela, la cual está situada en un sector semirural, gran parte del alumnado proviene de la misma localidad, de condición socioeconómica media baja y alta; sin embargo otros son alumnos de condición muy humilde provenientes de comunidades cercanas.

El Tepeyac es una localidad que se encuentra muy cerca de la cabecera municipal, gran parte de ella está conformada por el área rural. Por su parte la zona urbana se encuentra colindando con la cabecera municipal del Municipio de Cuauhtémoc de Hinojosa, Hidalgo.

En esta investigación en la que se sostiene que los estilos de liderazgo y gestión del director influyen en el trabajo, ambiente y aprendizaje de los alumnos;

participan docentes, intendente, padres de familia y autoridades escolares, con el fin de obtener la información necesaria para conocer lo que está pasando en cuanto a los estilos de liderazgo y gestión directiva en la escuela “José Saramago”.

La escuela se encuentra situada sobre un cerrito, el cual es llamando el cerro del Tepeyac; ahí se tiene por costumbre cada 12 de diciembre festejar a la virgen de Guadalupe patrona de la creencia católica. También se conocerán la organización al interior de la escuela, el personal docente y directivo, los grupos de poder que se forman en la escuela, las relaciones que se dan entre el director y la comunidad educativa, y las relaciones entre los sujetos de la comunidad escolar.

En cuanto a la parte normativa institucional, el papel que desempeña un director no se puede entender fuera de ésta normatividad porque es la que norma y reglamenta su quehacer educativo. Por eso desde este capítulo se aborda lo que se dice desde el discurso acerca de lo que se requiere en la actualidad del liderazgo y la gestión escolar a través de documentos vigentes.

Desde esta perspectiva, este capítulo hace mención del Artículo 3º de la Constitución Política del Estado Mexicano y de la Ley General de Educación. En ambos temas se menciona lo que se dice desde el discurso y de lo importante que hoy en día son los temas de liderazgo y gestión educativa a nivel nacional y estatal. El Artículo 3º establece que,

*“El estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la capacidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de los aprendizajes de los educandos” (Art. 3º Constitucional).*

Desde esta idea, se puede mencionar que la calidad de la educación es responsabilidad del Estado, el cual tiene que proporcionar una buena capacitación a los que están encargados de impartir clases a los niños o sea a docentes y directivos para garantizar el logro de los aprendizajes esperados.

*“La necesidad de contar con maestros, directores y supervisores mejor capacitados destaca como la principal vía para mejorar la calidad de la educación básica, de acuerdo con el 60% de los participantes de la consulta Ciudadana” (DOF diario Oficial de la Federación 20-05-2013 de la ley general).*

En este sentido, la necesidad de que en las escuelas mexicanas se provee de educación con calidad es fundamental para el desarrollo y crecimiento del país. Este programa considera a la educación como factor estratégico de desarrollo y crecimiento para todas las entidades Federativas en la productividad y en el desempeño de todas las actividades humanas. Cabe destacar que desde el discurso se pone énfasis en la capacitación de todos aquellos que están involucrados en el quehacer educativo, ya no es como antes que la responsabilidad recaía en un sólo actor ya fueran los docentes o el director.

**El capítulo II** se titula el director de la escuela “José Saramago” y su estilo de liderazgo. En este capítulo se hace una descripción del deber de un director de una escuela primaria, de su papel como líder, de los diferentes estilos de liderazgo clásicos, así como otros que han surgido en la actualidad y de los estilos de liderazgo del director Gonzalo V.

El director como profesional sabe que tiene que impulsar el desarrollo de la escuela, por lo cual él realiza un proceso de interiorización de saberes y estrategias que le permiten reflexionar, acerca de cómo planificar, organizar, coordinar actividades, tomar o resolver alguna situación que se presente en la escuela con los alumnos, los docentes, padres de familia o autoridades institucionales.

Por lo tanto en la actualidad se cree y se tiene entendido que el director de una escuela es un líder, por el simple hecho de representar y estar al frente de un centro escolar, que su deber ser, tiene que ver con sus capacidades para dirigir y movilizar a la comunidad educativa.

El líder es aquel que se distingue de los otros por poseer talentos, características, habilidades y conocimientos, que provocan cierto mando en un

grupo de personas, con la finalidad de alcanzar objetivos y metas que responden a las necesidades e intereses del grupo. En la actualidad al director de una escuela se le considera líder, el cual desarrolla uno u varios estilos de liderazgo, en este trabajo se muestran los estilos de liderazgo de los cuales hace uso el director Gonzalo V., se retoman algunos conceptos teóricos para describir los estilos de liderazgo. En esta idea, Koontz y Wehrich (2002),

*“lo definen como el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la concepción de metas grupales, siendo considerado como un elemento fundamental del proceso de dirección por cuanto constituye una influencia de carácter interpersonal e intergrupala, lo cual ayuda a un grupo a alcanzar objetivos mediante el desarrollo máximo de sus potencialidades intrínsecas”.*

Esta postura considera que el liderazgo es manipulador en la medida que incorpora las necesidades y los intereses de un grupo de personas o de una persona para lograr metas u objetivos en común, y para hacer que las cosas se realicen de la mejor manera posible.

La idea de que el liderazgo es elemental para poder desarrollar cualquier trabajo en cualquier organización, ayuda a que muchos no sólo hagan las cosas bien, sino a que también se comprometan con su trabajo para mejorar el ejercicio de los procesos escolares que se dan dentro de la escuela.

Sin embargo, el liderazgo administrativo del director Gonzalo V., que tendría que influir en los demás en ocasiones se ve como algo que no es funcional, al menos para un contexto escolar donde el trabajo no se moviliza en función de una acción conjunta. *“El liderazgo moviliza la aspiración, que a su vez, pone en movimiento la capacidad de acción conjunta, y éste la comprensión, el sentido, y el compromiso”* (Pozner, 2014, p.11).

Considerando lo anterior el liderazgo es un proceso por el cual, el líder pone en movimiento el trabajo colaborativo en ambientes de comprensión y tareas compartidas por parte del equipo directivo.

El director se ajusta la mayoría de los estilos de liderazgo que se analizaron en este trabajo sobresaliendo según las evidencias los estilos de liderazgo liberal (laissez faire), administrativo y democrático. De los cuales el director hace uso en su papel de líder de la comunidad educativa y como gestor de la misma.

Por último el **capítulo III** que lleva como título “La función directiva en la gestión y organización de una escuela primaria semiurbana”. Parafraseando lo que dicen algunos autores, la función directiva se define como la acción de la dirección que tiene como objetivo influir, a través de sus decisiones y forma de actuar, en el trabajo de otras personas y con ello generar las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos de aprendizaje ya establecidos.

Se considera que, la influencia del director como líder de la comunidad educativa es indispensable de ellos depende la toma de decisiones, el accionar y la movilización del trabajo del personal a su cargo en el logro de los objetivos, metas y visión en los aprendizajes de los alumnos.

A lo que, Serafín Antúnez menciona que *“la capacidad de influir puede provenir de diversas fuentes de poder, el poder de posición, el poder personal, el poder del experto, el poder de oportunidad”* (Web, p. 5). El poder lo podemos ver desde diferentes perspectivas que tienen un fin común, el de influir sobre organizaciones, grupos y personas para mantenerlos homogenizados.

La función directiva en esta investigación, es como cualquiera otra que desempeña un director de escuelas primarias, es administrativa, supervisora y docente no importando el cómo obtuvo el cargo. Lo único que la hace diferente es el cómo ejecuta las acciones el sujeto. El director Gonzalo V, comenta como director,

*“hago lo siguiente, si tengo algunas actividades que realizar llego temprano a la escuela me refiero a cuestiones administrativas, llego a la escuela organizo, entrego documentos a los docentes, cuando se trata de actividades con los maestros determinamos suspender clases y me dedico a trabajar con los docentes en colegiado, para*

*que las actividades que se vayan a realizar tengan algún efecto en la comunidad escolar” (Ent, 1, pág.11).*

La función directiva es primordial en una escuela, de ella depende la subsistencia escolar, la organización escolar, la planificación, el seguimiento la evolución, la implementación de las reformas, la gestión de recursos y muchas cosas más para que la función educadora de la escuela y los alumnos obtengan los mejores resultados académicos esperados.

La función que el director desempeña en su escuela aparte de ser liberal, en ocasiones se limita a ser administrativa y burocrática entrega de documentos en tiempo y forma como se hacía anteriormente quien dice esto sin dar solución a las situaciones que se presentan en el centro escolar, y sin hacer un análisis y reflexión más a fondo de cómo desempeña su función directiva.

Desde el discurso el director es la persona que ayuda a crecer y obtiene lo mejor de las personas que están a su alrededor, es el principal responsable de la organización y es la máxima autoridad de la escuela.

Dentro de la función directiva se encuentra al convocar a los docentes para tomar decisiones; la toma de decisiones es gran responsabilidad del director en la escuela, pero no sólo él es responsable, sino que también los docentes que participan en ella para lograr los objetivos de la organización. La toma de decisiones debe de ser de gran importancia en la escuela “José Saramago”, para resolver cualquier situación que surja en la escuela. En esta idea, se menciona, *“Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización, mediante la comunicación se trasmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades” (Münch, 1997, pág. 130)*

Desde esta postura, la toma de decisión es el medio por el cual los objetivos de una organización se logran, sin comunicación esto no es posible dado que por medio de ella se transmite y recibe la información para realizar actividades y todo aquello que haya sido planeado desde la organización.



Otro de los temas que se toma en esta investigación es el de la gestión educativa que realiza el director Gonzalo V. Se menciona que la gestión escolar no es sinónimo de administración escolar requiere de un responsable con capacidad de liderazgo vinculado a formar alumnos y tiene que ver la estrategia del cómo se desarrolle la planeación, las habilidades la actividad y los objetivos de cada proyecto que se llevan en el centro escolar.

En esta idea, *“el concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye”* (Schmelkes, 2000, pág. 99). La gestión escolar ya no es hacer trámites ante diferentes dependencias para obtener recursos materiales o económicos y solucionar los problemas que había en la escuela de infraestructura como anteriormente se hacía, ahora se trata de saber cómo accionar en los procesos de mejoramiento de las prácticas educativas. En estas ideas, Pozner menciona,

*“La gestión escolar... tiene que ver con esto, con focalizar a la escuela en el aprendizaje de los estudiantes; tiene que ver con influir positivamente en la vida de los estudiantes, no es sólo que pasen por un currículo y se lleven una carpeta de notas. No, cuando influimos positivamente en la vida de los estudiantes hay cambios reales, por eso la gestión implica una política educativa en el ámbito institucional, y para ello, hay que tener mucha conciencia, mucha reflexión sobre lo que hacemos y cómo lo hacemos”* (Pozner, 2014, pág. 23)

La gestión escolar tiene que ver con focalizar, influir positivamente en la vida de los estudiantes, gestar la vida de aprendizaje de los estudiantes pero no sólo de éstos sino también de los equipos docentes. Cuando se influye positivamente en la vida de los escolares hay resultados agradables en los aprendizajes de los alumnos. Los directores aplican política educativa con sus equipos docentes, es decir que los directores tienen que tener bien claro sobre lo que se hace y como se hace.

Sin embargo, la función gestora que realiza del director de la escuela “José Saramago” se encamina más en tener áreas adecuadas para la comodidad de los alumnos y docentes que por el aprendizaje de los alumnos según las evidencias, por tal motivo pone como prioridad gestionar recursos para construir espacios complementarios para el aprendizaje de los alumnos.

Hoy en día los docentes de la escuela “José Saramago” siguen pensando que el director, es el único responsable de ejercer la gestión.

*“la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que pone a dicha función en relación con el colegiado del personal y la hace participar en las relaciones que a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa incluyendo la comunidad externa” (Schmelkes, 2000, pág. 126).*

Por lo cual, la gestión no se limita sólo a la función directiva, sino involucra a todos los miembros de la comunidad educativa incluyendo a los de fuera, incluye también la capacidad de liderazgo para movilizar al equipo directivo hacia la formación de los alumnos; ahora hablamos de la organización escolar.

Al hablar de organización escolar, estamos hablando de que la organización es una estructura compuesta por seres humanos, en este entendido la escuela “José Saramago” es el lugar donde se desarrolla el trabajo de docentes y escolares. *“Podría definirse a la organización como un grupo de grupos” (Lapassade, 1981, pág. 228).* En esta idea, los grupos en la organización son los alumnos, los maestros y los padres de familia que componen la comunidad escolar.

Las organizaciones están compuestas por dos o más persona que forman parte de una estructura, personas que tienen un objetivo o fin en común y que se encargaran de que la escuela funcione adecuadamente. Se dice que *“las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos” (Etzioni, 1993, pág. 5).*

La organización escolar la componen seres humanos que participan en el centro educativo, el propósito de la organización es lograr los fines y objetivos específicos que son establecidos en la comunidad educativa.

La administración en la gestión educativa es un elemento importante dado que una sin la otra no funcionarían ambas se necesitan.

## APARTADO METODOLÓGICO.

Este apartado se ha venido construyendo desde 2012 a la fecha contempla la presentación y explicación del proceso metodológico aplicado durante el proceso de investigación. El contenido está estructurado por el tipo de diseño investigado, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de instrumentos y el procedimiento utilizado en el análisis de los datos.

En este proceso de la construcción del objeto de estudio, he tenido gran motivación por parte de mis asesores no limito a ninguno todos influyeron en mi cuando fui construyendo mi trabajo, así también como quienes me leyeron en los coloquios internos como estatales. Sus observaciones me ayudaron a mejorar mi trabajo. Quiero hacer mención que mi asesor de tesis es el Maestro Lauro Reyes Tavera quien fue de gran acompañamiento en este proceso apoyándome y sugiriéndome autores que hacían referencia a mi tema de investigación.

Este trabajo lo inicié con la idea de investigar sobre el liderazgo y gestión educativa pero conforme íbamos analizando los textos de la línea de investigación educativa y las otras líneas comprendí que el término educación era muy extenso y lo fui cambiando hasta que quedo conformado de la siguiente manera “El liderazgo y la gestión directiva” el ejercicio directivo tiene mucho que ver con los contextos escolares.

El recorrido metodológico que se realizó para construir este trabajo de investigación, se ejecutó conforme los antecedentes metodológicos que se analizaron en las líneas y que han servido en otras investigaciones.

Conforme se fue avanzando en la investigación se encuentran evidencias de los estilos de liderazgo de los cuales hace uso el director. El enfoque interpretativo muestra la realidad desde un punto de vista holístico al mostrar la realidad de las acciones humanas y sociales.

### **a) Adscripción metodológica.**

En esta investigación, hago uso de la metodología de las Ciencias Sociales. Esta metodología tiene las características de ser cualitativa e interpretativa, tratando así de comprender el entorno social, puesto que se está investigando un fenómeno educativo. Según Bertely (1997) el investigador educativo fundado en una perspectiva etnográfica considera al contexto de la investigación, a la historia, los valores y a las tradiciones locales y extraescolares de la más alta importancia de los sujetos escolares, está atravesado por la situación política, social y cultural en que se encuentra.

Desde estas ideas considero que la perspectiva que se adaptó a mi problemática es la cualitativa, los estudios cualitativos, manejan percepciones subjetivas de los participantes, el significado de sus comportamientos en el contexto en que éstos se producen, este enfoque al cual me adscribo fue el más apropiado para mostrar “El liderazgo y la gestión directiva” este enfoque me permitió ir analizando e interpretando los hallazgos desde el propio sujeto o sujetos. En determinado momento pensé o tenía la idea de que iba a dar soluciones a la situación problemática que presente, más en el proceso de maestría empecé a comprender y entender que mi investigación sería de corte interpretativo, dado que comprende una realidad social.

El enfoque interpretativo que me da la idea como investigadora, determina la metodología a utilizar y no las técnicas e instrumentos de investigación. Es así que la metodología a utilizar es de corte interpretativo, analizando la problemática escolar desde un punto de vista holístico, esto es, desde sus dimensiones históricas y sociales involucradas.

En esta lógica el enfoque interpretativo obliga a una constante búsqueda y confrontación que incluya todo el proceso desde los primeros momentos en que se interroga a la realidad hasta la interpretación, de las interpretaciones que se van construyendo durante el proceso de análisis. Obliga, así mismo, a que el investigador se reconozca como sujeto durante el recorrido y que acepte el

trabajo de indagación que se encuentra determinado por su propia historia, y por la carga de subjetividad que le conforma. La etnografía como técnica de investigación pretende particularizar la generalidad y reconocer la manera en que lo genérico se expresa en cada caso.

Durante la recolección de datos empíricos, lo que se ve y se escucha en contraste con aquello que pasa desapercibido se encuentra mediado por la historia y por las nociones teóricas que preceden al investigador, así como por las que le acompañan en ese momento (Gadamer, 1983, pág. 3).

La investigación es una nueva indagación, una búsqueda de un nuevo conocimiento y de una nueva comprensión. Por lo tanto, se ha de ser indagador, sea de anhelar saber algo nuevo, sea de tener algo un espíritu de aventura. Esto implica un reconocimiento de que el conocimiento que se posee es incompleto que hay que investigar más sobre eso que nos interesa.

La etnografía es uno de los métodos que se vienen utilizando en investigación cualitativa, la etnografía Bertely (1997), consiste en la descripciones detalladas de instituciones, eventos y personas interacciones y comportamientos que son observables. Trata de hacer todo esto desde el grupo y desde la perspectiva de los miembros del mismo. Así pues, el etnógrafo pretende representar la realidad estudiada, con todas sus diversas capas de significación social de una manera holística, esto no quiere decir que no se puedan hacer estudios limitados, sino que ha de considerarse a la luz de un marco de referencia holístico.

En el trabajo etnográfico es importante tomar en cuenta las prenociones personales y teóricas así como algunas preguntas generales que se hacen al inicio pero se intenta controlar y explicar los supuestos, re conceptualizándolos a partir de las situaciones estudiadas y los hallazgos construidos a lo largo del proceso de investigación.

En esta investigación se hace uso del método etnográfico como una técnica para dar cuenta de lo que hacen y dicen los sujetos que integran una institución, que lleva al término cultural al campo educativo, a donde sabemos que se

construyen culturas de la escuela para conocer, comprender la realidad de la escuela primaria “José Saramago”. Desde estas perspectivas se hace una descripción de cómo se fue construyendo el objeto de estudio.

### **b) Acceso al campo de investigación.**

Este apartado tiene como finalidad presentar un recorrido de mi experiencia y la construcción del trabajo de investigación. Al inicio del segundo semestre de la maestría, se nos menciona que tenemos que ir al campo en busca de información, sobre nuestro objeto de estudio, eso me puso temerosa porque todavía no tenía todos los elementos teóricos. *“El campo de una investigación es su referente empírico, la porción de lo real que se desea conocer, el mundo natural y social en el cual se desenvuelven los grupos humanos que lo construyen” CUBER, Roxana (2004)* en este sentido el campo es el lugar donde se encuentran los referentes empíricos que le dieron sentido a mi trabajo de investigación.

Para dar cuenta de cómo se fue realizando el objeto de estudio creo necesario mencionar cómo se ha venido construyendo. Al inicio cuando elaboré mi anteproyecto para ingresar a la maestría, mi tema de investigación fue liderazgo y gestión, pensaba que al estar dentro lo que iba a hacer era una propuesta sobre el mismo tema; sin embargo ya estando en la maestría comprendí que a esa idea tenía que dar un giro, que el trabajo de investigación estaría orientado a mostrar el cómo se ejerce el liderazgo y la gestión del director.

En primer semestre le agregué la palabra educación a mi tema de investigación quedando como “liderazgo y gestión educativa” pero al comprender que la palabra “educación” abarcaba mucho decidí cambiar a la palabra “escolar” pensé que ya había quedado claro el tema, pero no tenía bien definido si se trataba del liderazgo docente o del director.

A pesar de que no tenía claro de quién sería mi objeto de investigación, si los docentes o el director, aun así me fui acercando al director de la escuela “José

Saramago” ubicada en la Localidad del Tepeyac Municipio de Cuauhtémoc de Hinojosa Hidalgo; empecé a platicarle que tenía interés por hacer un trabajo de investigación, que el tema era de liderazgo y gestión educativa, pero que todavía no tenía definido si mi sujeto de estudio sería el director o los docentes.

El me escuchaba y me decía *“a qué bien maestra, échale ganas cualquiera de los dos temas es interesante”*(Diario de campo, 8 jun, 2013 ), desde el inicio él se portó amable conmigo y muchas veces me dijo lo que tú decidas investigar es bueno, y no está de más decirte, que cuentas conmigo para lo que se te ofrezca, me agradaba escuchar eso de su boca, de cierta manera como que me daba más confianza para decirle, te voy a observar y hacer entrevistas, por si decidía que él fuera el mi objeto de estudio, y también como que fui, creando un compromiso más formal por parte de él hacia mí.

*“El escenario ideal para la investigación es aquel en el cual el observador obtiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y recoge datos directamente con los intereses investigativos”* Taylor, (1992). En este sentido el acceso al campo y el report no fue complicado por el contrario el director se mostró accesible y pude entrar con confianza al campo.

Al inicio del segundo semestre se nos habló de cómo entrar al campo aunque yo escucha y entendía muy bien porque siempre fueron claras las explicaciones, aun así me angustiaba mucho, por si no sabía o hacia las cosas como se nos indicaba, hasta que comprendí que no importaba la metodología que fuera a emplear al hacer mis observaciones y entrevistas que lo que importaba era empezar porque al final de cuentas yo iba a crear mi propia metodología y que ésta, está en función del objeto de estudio.

Al preguntarme qué era lo que más me interesaba investigar sobre el liderazgo y gestión, sin pensarlo más decidí que sería el del director porque era lo que me llamaba la atención y porque en primer semestre ya lo había planteado en un ejercicio que nos puso a hacer en el pizarrón la asesora de la línea de investigación.



Llego el día en que se presentó la oportunidad de informarle al director que ya tenía definido mi objeto de estudio, fue un viernes 8 de marzo por la tarde cuando me percaté que el director Gonzalo V. (el informante) sujeto de estudio transitaba por el jardín la floresta, apresuré el paso para alcanzarlo, le saludé y le dije señor director me permites un momento por favor, él amablemente me dijo *“claro que si en qué te puedo servir” (Diario de campo, 8 jun, 2013).*

Le comente como tú sabes estoy cursando mi segundo semestre de maestría y tenemos que entregar un trabajo de investigación ya te había comentado, me gustaría que tú fueras mi informante de estudio ¿Qué te parece? “Claro que sí”, me contestó cuenta, con eso.

Le mencioné, tengo que hacerte entrevistas a ti, docentes, intendente, padres familia de la escuela, y algunas observaciones para fundamentar mi trabajo de campo, ¿Te parece bien?, *“si cuenta con todo lo que te pueda ser útil para tu investigación”, --¿Cuándo empiezas? me preguntó, le contesté en unos días más, tengo que tener más elementos teóricos para entrarle de lleno al campo, eso “me parece bien, para que todo te salga bien yo te espero cuando gustes en la escuela” (Diario de campo).*

Después de la pequeña conversación informal que tuve con el director, llegando a casa hice mis gráficos uno para anotar lo que iba a observar, lugar, fechas y horas otro para anotar los nombres de mis posibles informantes.

A si fue mi primer acercamiento a mi informante el acceso al campo de investigación, no fue difícil dado que conocía al director de la escuela, así como a los maestros.

Llegó el día en que tuve que ir al campo a realizar mi primera observación, cuando llegué dije ya estoy aquí, y ahora qué hago, qué voy a observar de lo que escribí, entré por un momento en conflicto, me preguntaba y si no lo hago bien que va a pasar tengo una asesora muy exigente de seguro que ahora si me quedo en el camino sin terminar esto.

Era un día viernes 19 de abril de 2013, llegué a las 7:50am a la escuela “José Saramago” que se encuentra ubicada en la Localidad del Tepeyac, después de saludar al director y mencionarle que empezaría a realizar mi primera observación. Él amablemente me dijo adelante que todo te salga bien, enseguida me puse a observar la dinámica laboral del director, aunque al final me angustié otra vez, porque las actividades que el director Gonzalo V. realizó dentro de la escuela fueron muy pocas en ese día, yo esperaba encontrar más cosas, la mayor parte del tiempo se la pasó con sus alumnos en su salón pero en ese momento, no se trataba de observar el liderazgo académico del director, sino todo lo que él hace como director administrativo, me preguntaba si voy a observar, esto es lo que voy a observar, como que esperaba ver otras cosas.

De esta manera entro al campo sin ninguna dificultad por parte del director ni de los maestros. Quiero mencionar que el acceso al proceso de investigación dentro de la escuela, es fácil para mí, dado que conozco a todos los docentes, padres de familia niños y director.

Me parece importante mencionar que en estos momentos de reformas educativas, el director Gonzalo V. como algunos de sus colaboradores están empapados de lo que significan los términos de liderazgo y gestión directiva dado que son los temas que se han modificado continuamente. Por lo tanto, las repuestas a mis preguntas de investigación pudieron ser parte de lo que se dice desde el discurso.

Al ir construyendo mi trabajo de investigación he ido encontrando cosas interesantes que realmente tienen que ver con mi objeto de estudio. Como los estilos de liderazgo de los cuales hace uso el director para que el trabajo se realice sin que él intervenga mucho en ello.

### **c) Técnicas de investigación.**

La forma de investigación más apropiada se inicia con la búsqueda de la información que sirva para mi propósito, lo que implica que sea útil a las necesidades de mi contexto educativo.

La investigación cualitativa es numerosa, ofrece amplitud de criterios a lo largo de todo el proceso de investigación, no hay recetas fijas de investigación como en la investigación cuantitativa.

En este trabajo de investigación utilicé varias técnicas etnográficas, de acuerdo al objeto de estudio se utilizaron los siguientes instrumentos: el diario de investigación que me sirvió de mucho cuando fui e hice mis observaciones, la observación participativa y entrevistas estructuradas, que en un momento dado todas estas técnicas me permitieron conocer los significados que me arrojaban los datos empíricos de los sujetos entrevistados y que hicieron posible poder indagar sobre la información teórica que me ayuda a fundamentar mi trabajo.

En esta investigación utilicé la observación participante, la cual, me permitió observar de manera interna en cada uno de los escenarios elegidos donde interactúan los sujetos, *“la observación participante es empleada aquí para designar la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes; y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no instructivo” Taylor, S.R (1992, pág. 65).*

Por lo tanto los datos empíricos que se obtienen de los informantes se plasman en un registro para que posteriormente sean analizados. Por medio de la observación participante fui encontrando datos empíricos como los estilos de liderazgo de los cuales hace uso el director y de la gestión que hace como director así mismo como lo que dicen los otros de su función directiva, datos que le dan sentido a esta investigación de corte interpretativo.

El diario de campo fue mi primer instrumento en este se fue registrando cada una de las observaciones y recopilando datos de gran relevancia, me concrete a escribir los puntos más importantes de lo que sucedía en la escuela.

Dicho diario de campo lo utilice de la siguiente manera: fui anotando lo más significativo de los datos de los sujetos a través de frases, enunciados y palabras claves que al llegar a la casa fui organizando las primeras recurrencias sobre el objeto de estudio, posteriormente se fueron construyendo las primeras categorías empíricas.

Otro de los instrumentos de investigación del cual hago uso es el de la entrevista estructurada *“entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, estos encuentros están dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras”* (Taylor S, R, 1992, págs., 100-132), estas entrevistas tienen como finalidad rescatar información empírica que fundamenta el trabajo de investigación, también permiten la comprensión de significados desde los propios informantes.

Las entrevistas de esta investigación, se realizaron a cinco informantes que tienen que ver con el objeto de estudio; a los informantes se les pidió que ellos eligieran el lugar donde les gustaría ser entrevistados se hizo uso de un guión de entrevista y una grabadora.

En estas entrevistas se fueron recopilando evidencias referentes a los distintos tipos de liderazgo y gestión directiva de la cual hace uso, dado que los informantes fueron proporcionando datos que sirvieron para ir realizando el análisis e interpretación de los datos para ir construyendo las categorías.

La entrevista es una técnica que use como investigadora para obtener información sobre el punto de vista y la experiencia de las personas. Las entrevistas las realicé al director de la escuela, a docentes y padres de familia. A través de estas entrevistas se fueron rescatando datos significativos sobre cuestiones de liderazgo, gestión, las funciones directivas del director y las relaciones que se establecen en la institución escolar y el director.

Las técnicas de investigación con el método etnográfico del cual se hizo uso son: Diario del investigador, diálogos informales, observación participativa y

entrevistas las cuales fueron plasmadas en un registro para posteriormente ir realizando la descripción y análisis de los datos, en las entrevistas se fue encontrando gran cantidad de evidencias empíricas que me fueron arrojando datos como los estilos el liderazgo del director en su gestión educativa.

También se hizo uso de la técnica de los diálogos informales que tuve con algunas docentes, alumnos de la escuela y director de la escuela. En estas pláticas informales se obtuvieron datos significantes que me apoyaron en mi trabajo de investigación el cual es de corte interpretativo porque muestra una realidad de las acciones que el sujeto de investigación realiza en su entorno escolar.

#### **a) Ordenamiento de los datos.**

Este trabajo es de corte interpretativo dado que muestra parte de la realidad donde se mueve el fenómeno estudiado más no el de la comunidad educativa en general.

Las evidencias que ahí recogí con base a mi objeto de estudio me fueron arrojando datos que realmente suceden en la escuela, las entrevistas me sirvieron para ir analizando e interpretando los datos e ir construyendo las categorías las cuales se fueron creando en un primer momento.

La categorización se hizo con base a la dosificación de los datos, dado que los datos recogidos necesitan ser traducidos en categorías con el fin de poder realizar comparaciones y posibles oposiciones, de manera que organizar conceptualmente los datos y presentar la información. Las categorías pueden construirse utilizando una palabra de una idea que sea similar en otras ideas o crear un nombre en base a un criterio unificador, logrando que al final del proceso todas las ideas estén incluidas en alguna categoría de análisis.

Mis datos los fui ordenando de la siguiente manera en un primer momento hice dos cuadros los cuales me ayudaría a llevar una buena organización, con nombres de los informantes, fechas y horarios.

Las observaciones fue lo primero que hice, primero observé lo que hacía el director, todo lo fui registrando en mi diario de campo.

En segundo lugar, el día 22 de marzo de 2013, observé las condiciones de infraestructura y mobiliario de la escuela. En la tercera observación, observe como el director dirigió la reunión de información y técnico pedagógica el día, 23 de marzo de 2013, que se realizó en el aula de 5° grupo B a las 12:45pm y termino a las 1:40pm

La cuarta observación se trató de cómo funcionaba la escuela un día sin el director desde las 8:20am a las 2:00 pm del día 3 de abril del 2013.

Y por último la quinta observación se la hice al director en su función como líder académico.

A partir de lo anterior en un primer momento revisé todo el material en su forma original, se fueron subrayando fragmentos que desde mi perspectiva ayudarían a mi trabajo de investigación, les di dos lecturas más y posteriormente se fueron construyendo las categorías empíricas las cuales fui registrando en un cuadro. Al igual que las recurrencias que me sirvieron para construir categorías rectoras como se puede observar en el (ANEXO 3).

También se construyeron y registraron las categorías teóricas las cuales fundamentan a las empíricas y por último el análisis de la interpretación de los datos empíricos como de los teóricos y a partir de esta información se empieza a construir el trabajo de investigación. Los hallazgos más sobresalientes fueron, “el director no tiene carácter”, “el director no es un líder”, el director es un compañero más” la falta de liderazgo del director”.

El análisis se realizó de una manera cualitativa, a través del procesamiento de la información obtenida en la escuela por medio de entrevistas a docentes, intendente, padre de familia y observaciones al directivo. El liderazgo es la función más importante que le da sentido a gestión escolar dado que uno sin la otra no funcionarían ambos se necesitan.

El análisis cualitativo tuvo como objetivo procesar e interpretar los datos obtenidos del trabajo de campo en el que observé mi propio proceso, realice el análisis y di cuenta él conjuntamente con el resultado de la investigación los cuales luego fueron confrontados entre ellos tomando encuentra la teorización de la investigación, para el procesamiento de la información de la entrevista los resultados se presentaron en tablas que se encuentran en los anexos de este trabajo.

Al redactar los textos da como origen que el liderazgo y la gestión del director son estilos muy peculiares de él y que a pesar de que el director deja hacer lo que quieran a los maestros ellos sacan el trabajo.

## **CAPITULO I**

### **LA CARACTERIZACIÓN DE LA ESCUELA Y LA PARTE NORMATIVA QUE RIGE LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR**

Este capítulo inicia con una descripción de la caracterización del contexto escolar donde se desarrolló esta investigación, con el propósito de dar a conocer lo que hay ahí, lo que pasa dentro y las relaciones que se dan dentro de la escuela, la parte normativa del director así como su espacio geográfico y su organización del director en la Escuela Primaria semirural “José Saramago” y sus colaboradores, niños y padres de familia.

La función educativa, pública o privada, se desarrolla en el interior de un orden normativo cuyos lineamientos deben ser cumplidos estrictamente, sin incurrir en irresponsabilidad u omisiones que supongan consecuencias jurídicas para las instituciones o individuos, o bien que afecten la eficiencia de su funcionamiento.

La palabra norma se refiere a toda regla de comportamiento, sea obligatoria o no. En su sentido particular se caracteriza por imponer deberes o conferir derechos en ambos casos, el fin de las normas es provocar un comportamiento el origen de nuestro orden normativo se encuentra en la ley y originalmente en la Constitución política del Estado mexicano.

En este capítulo también se hace mención del Artículo 3º de la Constitución Política del Estado Mexicano y de la Ley General. En ambos temas se menciona lo que se dice desde el discurso, el deber ser y los lineamientos que le dan al director la autoridad en su quehacer directivo. La importancia que hoy en día se le da a los temas de liderazgo y gestión educativa. Así mismo como lo que se dice a nivel nacional y estatal de estos mismos temas. Cabe hacer mención que dichos documentos se abordan debido a que orientan y rigen las practicas que realiza el director.



## 1.1 Caracterización de la escuela

Esta investigación que se realizó en un centro educativo de nivel primaria, ubicada en El Tepeyac del municipio de Cuauhtepac de Hinojosa Hidalgo, México, su ubicación se caracteriza por encontrarse en un cerro. Su población escolar es de 190 estudiantes, 7 docentes y el director. Está situada en un sector semirural, gran parte del alumnado provienen de la misma localidad, de condición socioeconómica un 65% media, un 15% baja y alta en un 10%; sin embargo y un 10% son de condición muy humilde estos últimos son alumnos provenientes de comunidades cercanas (Datos estadísticos de la escuela 2014).

El Tepeyac es una localidad que se encuentra muy cerca de la cabecera municipal, gran parte de ella está conformada por el área rural. Por su parte la zona urbana se encuentra colindando con la cabecera municipal.

Como ya se estableció la presente investigación se realizó en una zona semiurbana, en la cual se puede visualizar que su economía depende de diferentes actividades comerciales como el comercio, la agricultura, la ganadería y la industria como lo menciona la presidenta de padres de familia:

“la mayoría de los padres de familia no asisten a juntas generales porque traban en talleres de costura y fabricas que se dedican al producción de suéter lo cual trae como consecuencia que no sepan las necesidades que hay en las escuela y en los grupos” (diálogos informales, 26 jun, 4:00pm).

En esta investigación participan docentes, intendente, padres de familia y autoridades escolares, con el fin de obtener la información necesaria para conocer lo que está pasando en la escuela “José Saramago”.

La escuela se encuentra situada sobre un cerrito, éste es llamando el cerro del Tepeyac; ahí se tiene por costumbre cada 12 de diciembre festejar a la virgen de Guadalupe patrona de la creencia católica.

El terreno de la escuela fue proporcionado en dos partes para la construcción del edificio escolar levantada la primera parte hace más veinte cuatro años, la

segunda hace ocho años con materiales firmes como cemento, block, tabique y varilla.

Pero la erosión de pintura se presenta en un noventa por ciento, la dirección y los salones muestran deterioros en las paredes y la naciente filtración del agua de las lluvias en dos salones que fueron últimamente construidos. Los detalles antes mencionados hacen ver a la escuela vieja y descuida.

Hay un zaguán amplio de solera color negro, que funciona como única puerta de acceso a la escuela, y que espera la llegada de los niñas y niños algunos con caritas felices porque les gusta ir a la escuela y en el receso jugar con sus amigos, otros cansados por haber caminado hasta más de dos kilómetros, maestros corriendo porque se les hizo tarde y uno que otro mal humorado porque tuvo problemas en su casa o en el transcurso del camino.

El zaguán se ubica sobre la esquina de dos calles una plana y la otra con pendiente que baja desde la escuela, es un camino de terracería que llega hasta el pequeño riachuelo por el cual desciende el agua que vine de otras localidades.

El terreno tiene 10000 metros cuadrados de superficie de los cuales 750 metros cuadrados están construidos. La escuela se extiende hacia la calle de atrás por el Norte, paralela a tierras de cultivo, por el Oriente y por el Sur se encuentra el trayecto que es el acceso al poblado por el cual transita la mayoría de la comunidad escolar en este sentido,

*afirma "las necesidades primarias exigen instituciones donde el aparato material, la infraestructura tecnológica, están muy desarrollados: en el casos de las instituciones basadas en el principio territorial, o sea las que ocupan necesariamente un espacio bien delimitado y lo valorizan: (...) la mayoría de las instituciones cuya función es producir, regular y dominar poseen un sustrato material y se apropian de grandes partes de espacio", (Loureau, 1975, pág.127).*

Aplicando lo anterior a la institución escolar podemos decir que esas exigencias primarias donde el aparato material (edificio escolar), necesita ocupar un espacio

bien delimitado para poder regular y dominar conocimientos y creencias de la comunidad educativa.

Es necesario este espacio territorial que se convierte en institución escolar y termina siendo un regulador puramente del ser humano. Donde llegarán niños y niñas a terminar de ser moldeados para satisfacer las necesidades sociales que hoy en día requiere la sociedad según el discurso político.

El edificio escolar cuyo plano se muestra se encuentra en el (ANEXO 1), es ocupado únicamente por un sólo turno el matutino, dado que no hay la demanda necesaria en población estudiantil, para crear el turno vespertino no existe, también porque como está muy cerca del centro del municipio algunos que tienen posibilidades económicas llevan a los niños a escuelas particulares.

En el centro escolar lo primero que encontramos es el comedor escolar, la mayoría de los papás de los niños pagan una cantidad simbólica de veinticinco pesos a la semana, para que los niños almuerzen a la hora del receso, se observa que no todos gozan de este privilegio hay un 10% de los niños que no entran al comedor, porque sus papás no tienen para pagar.

El comedor escolar es un lugar, donde los alumnos intercambian opiniones, creencias, gustos con sus iguales y sus maestros los cuales tendrán la oportunidad de conocer más de sus alumnos,

*“la palabra circula en la mesa, expresa modelos de acción y pensamiento materiales con los cuales se constituyen estilos de vida. Se orientan modos de comportarse, gustos se comparten apreciaciones sobre la comida, deporte, juego, las clases, la tele el mundo” (Curso Gestión y Desarrollo Educativo I, 2009).*

Tomando en cuenta lo anterior se dice que el comedor escolar es el espacio donde se reúnen los estudiantes y maestros a compartir no sólo esto alimentos, sino donde la comunicación fluye para conocer los gustos de comida, juegos deportes, las clases, el mundo en general. Es un ritual donde convergen ideas y

se liman asperezas. El ambiente que se da en ese lugar es de armonía, plática y secretos entre iguales y a veces de consejos entre alumno maestro.

“miren a Diego no le gusta el pan Bimbo blanco y por eso hoy no va desayunar... creo que tampoco le gusta la crema... bueno que me lo de a mí, que en mi casa a veces no tenemos que comer” (plática informal, 22 mayo, 2014).

Los comedores escolares fueron creados con la finalidad de dar de comer a todos los niños según el discurso político, pero la realidad es que no es así, en escuelas como la primaria “José Saramago”, el comedor se vuelve un espacio sólo para privilegiados los cuales pueden ahí comer, socializar y hasta despreciar la comida, pero hay otros que no tienen la misma suerte dado que no pueden entrar al comedor, porque sus papás no tienen para pagar los cinco pesos que se les piden todos los días para poder pasar al comedor.

Otro espacio es la cancha de basquetbol la cual se ocupa como patio cívico, está techada sólo a la mitad por láminas de fierro y plástico. La cancha se encuentra ubicada en medio del edificio escolar, a sus costado derecho hay jardines y al costado izquierdo tres árboles de los cuales uno es frutal que producen duraznos.

A pesar de que es un lugar árido la Profra. Alma docente de primer grado y activista del medio ambiente en la escuela, se encarga de plantar, cuidar las plantas y los pocos árboles que hay la escuela “José Saramago”; ella hace proyectos que lleva a la presidencia para que la apoyen, enseña con ejemplo a sus alumnos de la importancia que se debe de tener en el cuidado del medio ambiente en general, ella comenta, *“ahorita tengo en mente elaborar un proyecto para reforestar la parte de abajo, fui a pedir apoyo a presidencia y me dijeron que elabore mi proyecto para que me den el apoyo”* (Ent, 5 pág.11).

El cuidado que la maestra tiene por la naturaleza y no sólo eso, sino que les inculca a sus alumnos que deben de cuidar la naturaleza esta labor deja de tener continuidad cuando los niños cambian de docente y enseñanzas, los esfuerzos de la maestra son buenos, sólo que no quedan bien reforzados en su aprendizaje, tal

vez los alumnos sólo lo hacían porque la docente los impulsaba y motivaba a hacerlo cosa que no sucede cuando pasan con otros docentes.

Es loable la actitud que tiene la profesora sobre el cuidado del medio ambiente, sólo que esta actividad se queda ahí, no trasciende más allá porque los demás docentes no le dan continuidad a la actividad que ha inculcado en los niños la compañera se queda como un aprendizaje para los niños y no como un hábito.

Retomando lo de la cancha o patio escolar, se puede decir que es el espacio que ocupan los alumnos, docentes, intendente y padres de familia para el recreo, o para platicar en el caso de los maestros en su horario fuera de clases realizar sus actividades de educación física, danza, eventos cívicos, clausura de cursos y en algunas ocasiones para ejecutar juegos o trabajos lúdicos. Se dice que *“el patio y el recreo son espacios de violencia, desencuentros y diferencias. Espacios donde se manifiesta lo bueno y lo malo de la comunidad escolar”* (Curso Gestión y Desarrollo educativo I, 2009, pág. 38). En el patio,

*“no faltan los balonazos de futbol a diario, los empujones, el niño o niña que van corriendo y tiran al que no se percata de que alguien viene corriendo; también se puede observar que hay juegos pintados en la cancha y que son ocupados por los niños a la hora de receso”* (Obs, 2, pág., 4).

El patio es el lugar donde se presentan un sinnúmero de representaciones simbólicas que le dan sentido a la institución escolar; hay alegrías, tristezas, diferencias, encuentros tanto favorables como desfavorables en la instancia y transitar de los sujetos. En esta idea el patio es un espacio que ha venido transformándose con el tiempo en espacios de aprendizaje donde se fomenta el juego pedagógico y actividades recreativas. También es un espacio donde hay negociaciones entre aquellos que no se ponen de acuerdo en el juego o en pequeñas diferencias que tienen entre sí.

La dirección, aulas, cocina, audiovisual, baños, biblioteca y bodega se ordenan en dos filas perpendiculares a la calle del frente; al oriente encontramos nueve

espacios que son ocupados como aulas, dirección, baños, bodega y comedor escolar, al poniente encontramos tres aulas y la biblioteca.

La dirección de la escuela “José Saramago” está dividida en dos secciones una que funciona como salita de espera y la otra donde en pocas ocasiones el director da solución a asuntos particulares relacionados con la comunidad educativa o se encierra a hacer algún trabajo o documento. Muy pocas veces este espacio es ocupado para atender las cosas administrativas o para tratar asuntos relacionados con la comunidad educativa, dado que la mayoría de las veces el director atiende estos asuntos en el audiovisual, en algún salón de clases o en el patio de la escuela cuando los asuntos son cortos.

## **1.2 Organización al interior de la escuela.**

La organización al interior de la escuela, consiste en la formar, agrupar y coordinar las tareas del trabajo. En la escuela “José Saramago” es sabido que la organización se desarrolla *“al inicio de cada uno de los ciclos escolares, se organiza todo lo del ciclo escolar, la organización general o el plan general en cuestión burocrática, en ocasiones yo tomo en cuenta las habilidades de cada uno de los docentes”* (Ent. 1 pág. 6). En cada ciclo escolar se realizan tareas específicas que están divididas adecuadamente para cumplir con los objetivos específicos. Las comisiones son en función de las habilidades de cada uno de los docentes, muchas veces estas tareas se quedan ahí sin ser ejecutadas.

La distribución del trabajo se realiza al inicio del ciclo escolar, se consideran las habilidades de los docentes que intervienen en esa organización, para clasificar y agrupar funciones que se llevarán durante el transcurso del ciclo escolar como las comisiones asignadas a los docentes. A esto se menciona,

*“se caracterizan por la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, divisiones que no son obra de la casualidad ni obedecen a un esquema tradicional, sino que han*

*sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos” (ETZIONI, 1993, pág. 5).*

La división del trabajo tiene una finalidad muy concreta en cualquier organización en todos lados se empieza con el plan de trabajo y distribución interna de tareas que se desarrollarán durante un periodo en cuestión de la escuela, se organizan las tareas que se llevaron durante todo el ciclo escolar, se empieza con la repartición de los grados que atenderá cada uno de los docentes a aparentemente.

Al inicio del ciclo escolar en la escuela que se desarrolla esta investigación, el director como líder administrativo convoca a los docentes para asignarles responsabilidades diferenciadas, empezando por ubicarlos frente al grado que ha sido anteriormente comentado entre él y los docentes mediante pláticas informales: por ejemplo la Profra. Martha, menciona *“no quiero este grupo me causa mucho estrés me podrías dar a los de cuarto año para el próximo ciclo”* (Platica informal 12 de junio 2013) precedente a la primera reunión del ciclo escolar.

En este proceso de asignación de grados en la escuela observada, se toma en cuenta la preferencia de cada maestro por el grado que más le acomode, o sea de su preferencia, en ocasiones el criterio del director sólo se aplica a los recién llegados o también para los docentes que el director piensa que son los más expertos para impartir ciertos grados escolares como primer y segundo grado, y que siguen siendo los mismos durante muchos cursos escolares. *“El experto es el único que sabe cómo hacer las cosas, que dispone de los conocimientos y de la experiencia del contexto, lo cual le permite resolver algunos problemas para la organización”* (CROZIER, 990, pág. 71). En este sentido se convierten en expertos los docentes que atienden primero y segundo grado los cuales el director cree que son los idóneos para atender a niños recién ingresados.

Haciendo una analogía entre escuela y las organizaciones se cree que las personas idóneas son los expertos dado que se piensa que cuentan con las

habilidades, competencias adecuadas para resolver problemas de un contexto en particular.

En este sentido resolver tal o cual problema que se presente en el aula de primer o segundo grado de la escuela Primaria José Saramago, de preferencia que lo resuelva alguien que es experto en los grados antes mencionados y tiene el conocimiento y control de las estrategias adecuadas. Evitando conflictos que pueden perjudicar a la organización.

Las comisiones son asignadas de acuerdo al desempeño y capacidades de los docentes como lo menciona el Profr. Enrique. *“yo tengo esa comisión del Himno Nacional a lo mejor por tener un poquito de habilidad para entonarlo para cantarlo, por eso me asignaron esa comisión”* (Ent, 2 pág. 2).

El trabajo que recae en la comisiones, depende particularmente de las habilidades de los docentes y esto sólo es posible a través de la organización al interior de la escuela dado que el propósito de los docentes es sacar los mejores lugares de cualquier concurso en el cual participen.

Lo anterior refiere a que al distribuir las comisiones se busca que el proceso del trabajo resulte sencillo y fácil para todos aquellos que están involucrados en el trabajo de la comunidad educativa.

En la escuela donde se hizo esta investigación la distribución de las comisiones se compone de uno a dos docentes según la necesidad, cada uno tiene diferentes grados de responsabilidad o ninguna, *“nosotros los profesores tenemos diferentes comisiones sólo que no cumplimos con nuestras comisiones, o lo hacemos a medias”* (Ent, 2 pág., 3) en toda organización la falta de compromiso por parte de sus integrantes en este caso los docente de la escuela primaria “José Saramago” impide el avance de las tareas institucionales como lo hace saber la Profra. Alma,

*“cada quien por su lado, la comisión del medio ambiente por allá, la comisión de cada uno como que cada quien por su lado, yo no veo esa unión y digamos vamos a presentar un plan de trabajo... yo por lo menos voy a tratar de sacar mi comisión hago mi proyecto trato de*



*llevarlo a cabo... pero si te digo que no todos nos queremos comprometer al trabajo” (Ent. 5, pág. 5).*

En cada una de las comisiones hay diferentes niveles de responsabilidad según las actividades que competen a cada área, se puede visualizar que no hay compromiso por realizar un plan de trabajo referente a las comisiones y que este sólo es ejecutado por aquellos que están comprometidos con su trabajo y que son el 20% de los docentes. Ellos toman muy en serio lo que se acuerda en el colegiado, ejecutan las actividades que les tocan realizar dentro de las comisiones por lo regular estos docentes son muy cumplidos con todo lo que les pide el director como lo muestra la evidencia:

*“los maestros tienen sus diferentes comisiones sólo que la Alma es la que me pide más que le apoye en su comisión es una de las que si llevan a cabo su comisión por eso tengo que regar los arboles cada vez que me lo pide la Profra. Ciertamente ella me hace trabajar más” (Ent, 5, pág., 9).*

Las profesoras que cumplen son aquellas que tratan de que las cosas se hagan bien y por consiguientes son las que más molestias traerán a otros porque solas no podrán cumplir necesitan la ayuda de otros.

El nombramiento del auxiliar del director, es otro asunto de valiosa importancia para este centro escolar, este es puesto por costumbre por el director, considera al docente que tenga más antigüedad si éste no acepta se asigna al que atiende el sexto grado.

*El director menciona, “Al inicio de cada uno de los ciclos se hace la organización general o el plan general de trabajo (...), tomo en consideración las habilidades de cada uno de los docentes (...), y para la elección del subdirector se toma en cuenta a quien tiene más tiempo en la escuela o el que imparte sexto grado” (Ent, 1, pág. 6).*

El director por su variable función tiene que tener quien lo supla cuando no se encuentra en la escuela y por eso, se ve obligado a tener un auxiliar que cubra las necesidades de la escuela cuando él está ausente. El director no molesta a su auxiliar para hacerlo trabajar en cuestiones burocráticas como informes,

estadísticas, formularios, inventarios asambleas y otros documentos. El subdirector sólo se encarga de resolver pequeños problemas que surgen cuando el director está ausente, problemas como quejas de algunos papás que no están de acuerdo con el almuerzo que les dan a sus hijos o si algún maestro no le llama la atención a los niños que molestaron a sus hijos, estos

En la elección del secretario técnico se nombran dos compañeros que son sometidos a votación elegidos por afinidad o por docentes que no quieren ocupar esa responsabilidad, el secretario es *“quien convoca a reuniones, coordina los trabajos levanta actas hace anotaciones de los acuerdos”* (Ob. 6 pág. 1).

La distribución de comisiones y el nombramiento del auxiliar del director son factores importantes dentro del colegio, uno para la ejecución de festivales, actividades tradicionales y homenajes semanales de escuela, adyacente a la enunciación de pautas para organizar el trabajo diario de la institución.

El otro para tener un responsable que solucionen las dificultades que se presenten en la escuela, cuando no está el director, dado que el ambiente de trabajo es el eje central de la institución.

Dentro de esta organización los ambientes de trabajo se desarrollan en un contexto determinado, con actores con particulares características cada uno para hacer cumplir con los propósitos específicos de la institución, también es donde se crean relaciones sociales que no son ajenas a las condiciones materiales, el desarrollo del trabajo y la distribución física del aula están presentes en las relaciones laborales. Como podemos constatar en este párrafo *“al profesor no le tocaba impartir sus clases en ese salón pero de una manera u otra hablo con el director y lo convenció para que le diera ese salón y se lo dio no importando que por el grado me tocaba a mí”* (diálogo informal 11 de agosto de 2013).

En este juego de intersubjetividad el diálogo la comunicación y sobretodo la negociación entre los sujetos involucrados permiten que el poder no sólo lo ejerza en este caso el sujeto que tiene menor jerarquía sino quien consigue su objetivo.

*“La conducta de un individuo frente a sus superiores jerárquicos dentro de una organización, de ninguna manera corresponde a un simple modelo de obediencia y de conformismo” (Crozier, 1990, pág.37).*

La posición del subordinado ante su superior, es la creación de las relaciones sociales y de negociación que se dan entre las dos partes el director al permitir que los maestros ejerzan su labor docente en el aula que ellos desean, le sirve al director para un futuro cuando él necesite un encargo que el docente en otras condiciones no estaría dispuesto a realizar.

“Profe. Me puedes llevar otra vez a Servicios regionales en tu carro, tengo que entregar lo de Participación Social y otros papeles despacha a tus alumno vamos porque ya se me hizo tarde, ya sabes que cierran un poco antes de la hora si no nos apuramos no llegamos” (Platica informal, 14 junio 2013).

Aunque la actitud del director para padres y algunos docentes sea de falta de carácter, esa forma desobliga, que muestra desinterés, es parte de la personalidad, liderazgo y profesionalismo del director, para que la escuela funcione bien y la permanencia de los docente sea estable dado que ellos al ver que el director no los molesta están a gusto con esa actitud, saben que tal vez si se cambian de centro de trabajo las exigencias pueden ser muchas y que tendrían que rendirle cuentas a la máxima autoridad de la escuela.

“me comento la Mtra. de cuarto grado que quiere cambiarse de escuela, sólo que no se anima porque tiene miedo, que la nueva o nuevo director de la escuela nueva la estén molestando con las planeaciones o comisiones ella dice aquí estoy bien creo que tengo que pensarlo bien” (Ent, 2, pág. 11).

La comodidad de no ser molestada por el director es algo que no desagrade a nadie por eso es mejor renunciar a las oportunidades que se pueden presentar en cualquier momento. También la permanencia diaria en la escuela en un primer momento se puede mostrar cómo no dinámica por lo desértico que se ve cuando entra uno a la escuela, pareciera que no hay vida

en las aulas, la mayoría de los docentes se encierran cada quien en sus salones sólo salen si son llamados a la dirección.

Los niños salen si hay deporte o danza actividades que son impartidas por docentes que son ajenos a la institución alguno de los pocos docente que pone actividades lúdica fuera de su aula o algún docente que sale a tomar café a la cooperativa escolar en hora de clases.

El que estén quietos en sus aulas no tiene que ver con que estén cumpliendo con un reglamento de disciplina que les haya sido impuesto más bien es una manera de aislarse evitando así que el otro se entere de lo que se está trabajando, *“no te podría yo decir, porque yo me dedico a mi aula y nada más”* (Ent. 5 pág.7). En este sentido lo que la maestra da a entender, es que no le interesa lo que pase en la escuela, ni en las otras aulas o en los espacios de la institución escolar.

No obstante sólo cuando ingresan a la escuela por las mañanas a algunos se les puede ver conversando en grupo en el patio o en parejas, en las puertas de los salones y en la dirección se les escucha hablar de temas laborales, profesionales o familiares.

El Profr. Enrique representante sindical de la zona escolar, en la dirección platica de los acuerdos a lo que ha llegado el Sindicato Nacional de trabajadores de Educación (SNTE). La Profra. Martha, hace saber la inconformidad que tiene con los padres de familia por no pagar las clases extras, que se implementaron en la escuela.

El Profr. Enrique, la señora de la cooperativa y el intendente que es como la mano derecha del director se la pasan murmurando y criticando en la cooperativa escolar el quehacer y las acciones del director como se muestra en las siguientes observaciones.

*Se observó que el Profr. Enrique sale de su salón a tomar un café y a platicar con el intendente en la cooperativa de la escuela.*

*El Intendente menciona,--el director no trae su camioneta al menos que venga su tanque (novia), --dale chance dijo el Prof. Enrique.*

*La señora de la cooperativa comenta, --como falta esa maestra (...),  
intendente --y el director que no le dice nada. (Obs. 1 pág. 3).*

Que el Profr. Enrique; salga de su aula a tomarse un café en hora de clases, es parte de esas costumbres que él mismo ha ido implementando en la escuela, ahí se encuentra con el intendente, para hacer comentarios del director y una docente que en ocasiones cubre a algún docente que tuvo algún problema no se presentó a laborar y la señora de la cooperativa que ve mal las excesivas faltas que tiene la docente de segundo grado.

Analizando los testimonios anteriores y las acciones de los sujetos se observa que el director ejerce un estilo de liderazgo que permite que sus colaboradores omitan la normatividad, y las reglas que hay en el centro escolar su estilo se asemeja al tipo de liderazgo al que menciona en seguida.

El liderazgo liberal (*laissez faire* el cual permite que el grupo goce de todas las libertades y sólo pidan apoyo al líder si lo solicitan. Aquí el líder no hace uso del poder y si lo hace es muy poco dando a los liderados libertad para realizar libremente sus actividades.

El liderazgo liberal es el que permite que los sujetos del grupo tengan libertad para accionar en el centro escolar como ellos crean conveniente, ellos cuentan con el apoyo del líder si le solicitan algo.

El director de la escuela estudia en su labor directiva posee un papel pasivo y deja el poder en manos de los docentes, nunca evalúa, ni juzga los aportes de las demás personas, de esta manera todos gozan de total libertad para moverse dentro de la escuela conforme a ellos les parece a apropiado.

En muchas ocasiones los sujetos piensan que la actitud del director es de indiferencia o de que no le interesa la escuela, porque no ven que tome decisiones firmes y muchas veces se deja influenciar por todos los del grupo o sea los docentes en particular o aquellos que tienen el poder de manipularlo, aunque el director sea figura representativa de la administración y la institución escolar.

### 1.3 El personal docente y el directivo.

La plantilla docente de esta escuela se conforma de cinco profesoras y dos profesores: todos frente a grupo uno de ellos funge como auxiliar del director todos ellos hacen un total de ocho junto con el director.

Este director presenta ciertas características peculiares (escucha a todos, acuerda intereses, es humilde, informa oportunamente a la plantilla educativa, rinde cuentas, trabaja en equipo, administra los recursos materiales, humanos y financieros) que lo hacen distinto de sus compañeros en el aspecto laboral como profesional, con padres de familia, y con la sociedad. Por ejemplo la plantilla de docentes hasta el momento queda así.

#### Antigüedad en el trabajo docente

EN LA SEP.		EN LA ZONA		EN LA ESCUELA	
No. años	DOCENTES	No. años	DOCENTES	No. años	DOCENTES
Más de 20 Años	3	Más de 20 Años	3	Más de 20 Años	1
de 10 a 19 años	5	de 10 a 19 años	5	de 10 a 19 años	2
De 5 a 9 años	1	De 5 a 9 años	1	Menos de 5 años	6
TOTAL	9	TOTAL	9	TOTAL	9

El cuadro destaca que todos los docentes tienen más de 5 años en la zona, el análisis arroja que 5 de los maestros tienen menos de 5 años en la escuela. En el cuadro se observa que la inestabilidad por los cambios del profesorado en los centros escolares.

La movilidad de la planta docente para llegar a la escuela “José Saramago” en este caso no pueden afectar porque cinco de los docentes de nuevo ingreso provienen de otros planteles de la misma zona, el de más antigüedad es el director que tiene más de 20 años en la misma escuela, no afecta, porque todos quieren llegar a esta escuela por ser una de las más relajadas sin exigencias por parte del director.

La mayoría de las veces los docentes que han ingresado a laborar en la escuela, con más de cinco años de antigüedad, ya llegan con diversas experiencias de comunicación, compromiso en su trabajo, buenas relaciones con compañeros docentes, alumnos, padres de familia y director. La experiencia que han tenido los docentes en otros escuelas se convierten en oportunidades para desenvolverse mejor en un nuevo centro de trabajo.

Su transitar por otros planteles cuenta para que los procesos de aprendizaje se obstaculicen o adelantan, por el acomodo al nuevo colegio,

*“Las pautas de comportamiento profesional docente tienen que ver, muchas veces, más con las tradiciones y contextos de desarrollo de su profesión que con los contenidos y métodos de la formación inicial y/o permanente” (Programa de Formación continua 2009-2010, pág. 37).*

Es importante resaltar que todos los docentes antes de llegar a la escuela “José Saramago” ya se conocían habían laborado en otros planteles juntos: como el Profesor Mario y la Profesora Carmen durante cuatro ciclos escolares, la misma profesora Carmen con la profesora Mariana tres ciclos escolares en otra escuela, y con la docente alma tres ciclos escolares.

En el ejemplo anterior se puede apreciar que por los años de trayectorias compartidas aportan ciertos conocimientos profesionales entre ellos y en este caso se establecen mejor las relaciones de comunicación.

El estudio arroja que en el caso laboral hay más mujeres que varones, ninguno de estos dos grupos laboran en turnos vespertinos lo que les facilita el acceso a

diversos cursos de formación continua o actualización docente si ellos así lo creen necesario.

En la institución se realizan proyectos y programas tales como: escuelas de calidad, programas de lectura y redacción, el niño y la mar entre otros. Que se llevan a cabo como parte administrativa de la escuela, en algunas ocasiones sólo si es una orden de las autoridades educativas se llega a participar en las convocatorias como la del niño y la mar, cuando no es así estos se presentan en espacios particulares como el patio cívico en el cual niños llegan a platicar los días lunes alguna lectura de un texto científico o de algún cuento clásico que leyeron y les gusto.

Estos programas y proyectos que se muestran en el aula de clases o en el patio cívico de la escuela, a través de la responsabilidad de cada uno de los miembros, y el trabajo colaborativo, cooperativo entre los escolares y los docentes donde la perspectiva lúdica tiene su importancia, en el aprendizaje de los alumnos es por ello que se emplea el juego, el teatro, la música la poesía y la canción.

#### **1.4 Los grupos de poder que se forman en la escuela.**

Para Foucault (1986) el poder no es algo que posee la clase dominante; no es una propiedad sino que es una estrategia, en este sentido el control puede ser predominante coercitivo, utilitario o normativo según (Etzioni, 1993, pág. 9); el director de la escuela está facultado para cumplir un rol de “control y poder” que le ha sido asignado desde la Secretaría de Educación Pública. Desde estas perspectivas el control es el medio por el cual se maneja y administran a las organizaciones que están dirigidas por un director. De acuerdo a su estilo de liderazgo si lo ejerce, de acuerdo a las evidencias de esta investigación en esa escuela no ejerce control ni el poder, por lo contrario se da libertad de trabajo.

El director de la escuela “José Saramago” escasamente supervisa las funciones que realizan los docentes en la escuela, generando desconcierto entre



los docentes y padres de familia como se menciona a continuación, *“si tengo alguna duda de mi quehacer educativo, le pregunto al director y me da alguna sugerencia pero no supervisa nuestro trabajo” (Ent, 2 pág.2).*

La función del director es supervisar, dar sugerencias, y acompañar el trabajo docente, sin embargo en la escuela “José Saramago” el director Gonzalo V. les da a los docentes la libertad para que realicen su trabajo libremente como a ellos mejor les parezca sin estar vigilando nada.

Esta situación en ocasiones provoca conflictos y traen como consecuencia, que se formen en ocasiones pequeños grupos dentro de la escuela que no siempre están de acuerdo con algunas ideas del director principalmente entre los docentes y en ocasiones los padres de familia, por ejemplo los docentes que cumplen con su quehacer educativo, sujetos que no están de acuerdo con el desempeño de algún o algunos docentes y con el proceder del director. Formando así dos grupos en desacuerdo especialmente entre los que trabajan conforme a la norma y los que han amañado la norma a sus necesidades y conveniencias.

En estos pequeños grupos hay líderes informales que se encargan de satanizar el ejercicio académico de los docentes y el desempeño del director hace comentarios como “al director le falta carácter para hacer que los docentes cumplan con sus obligaciones”. *“Un individuo cuya capacidad de controlar a otros es principalmente personal es desinado como líder informal” (Etzioni, Amitai 1993, pág. 12).* En esta idea, los líderes informales son personas que influyen sobre otros para lograr determinados fines ya sean positivos o negativos. Aprovechar las debilidades que presenta el otro para atacar y muchas veces sacar algún provecho.

Aquellos docentes que tratan de cumplir con sus obligaciones se sienten cobijados y aceptados con los buenos comentarios que hacen los padres de familia sobre ellos. No obstante la mayoría de los docentes perciben que esta situación genera divisionismo entre el cuerpo docente y aumenta la desconfianza para el desarrollo de las acciones conjuntas como lo menciona la Profra. Mariana a continuación,

*“ahorita la escuela ya se dividió Mayra y Alma forman su grupito...se enojaron porque no se respetó lo que habíamos acordado pero ahí el director tiene la culpa por no decirnos nada. Ahora que fue lo del día del niño la mayoría queríamos llevar a los niños de paseo pero la Mtra. Mayra no quiso y cada quien festejo a sus alumnos por separado” (Dialogo informal 1 de mayo de 2014 Pachuca, Hgo).*

La falta de seriedad para llevar a cabo la organización genera descontento entre aquellos que quieren cumplir con su deber, esto trae también como consecuencia que las docentes que están cumpliendo con sus deberes, tengan el respaldo de los padres de familia, no lo tienen del director, él apoya un poco más a los que no cumplen con sus funciones educativas, al no decirles nada el director ellos se sienten seguros, confiados de que no pasara nada y de cierta forma ejercen poder sobre el director porque les permite hacer lo que ellos quieran en su función educativa, el director practica un liderazgo liberal dejando hacer a sus colaboradores y apoyando a quien se lo pide.

En la escuela “José Saramago” como en todas las demás instituciones las relaciones que se dan entre la comunidad escolar y quien la dirige son de vital importancia para el buen funcionamiento de la misma como lo podemos constatar a continuación.

### **1.5 Relaciones que se dan entre el director y la comunidad escolar.**

La relación del director con los maestros al inicio del curso escolar, es de conducción de la escuela, planificación organización y planeación de actividades que se realizarán durante el transcurso del curso escolar como se muestra en la siguiente observación,

*“El director da los buenos días amablemente a su personal docente e inicia el trabajo Técnico Escolar del ciclo escolar 2014-2015 empieza con el orden del día, pase de lista, organización del ciclo escolar, sugerencias y asuntos generales” (Obs. 6, pág. 1).*

El director saluda a su personal y comienza el trabajo técnico educativo del ciclo escolar 2014-2015 inicia pasando lista al término de esta organizan el ciclo escolar, al finalizar se escuchan sugerencias y los asuntos generales.

El rol del director no es estrictamente técnica sino que también da margen al tratamiento de otros temas creando así un clima seguro, el director dice, *“la relación con los docentes es de confianza, es de respeto, es de diálogo y esto no es porque nos llevamos bien, es porque formamos un buen equipo de trabajo”* (Ent. 1 pág. 11).

El director piensa que él y su personal forman un buen equipo de trabajo por lo tanto lo que existe entre ellos se remite a asuntos de planificación, ejecución y coordinación los cuales se encuentran dentro de las funciones administrativas que de manera formal debe desempeñar un director en su centro de trabajo.

Esta actitud del director no impide que los docentes traten asuntos pedagógicos y administrativos dentro de sus aulas ni tampoco le quita autoridad la Profra. Alma menciona, *“Cuando yo me dirijo al director, me trata como un compañero, como un amigo con ese respeto y cuando no entiendo algún contenido o algo voy con confianza y le pregunto y me asesora”* (Ent. 5 pág. 8).

En este sentido la comunicación interpersonal que se da entre una de las docentes y director, sirve para reforzar el proceso de enseñanza aprendizaje que ésta aplica con los alumnos al interior de su aula, dado que la orientación del director le es importante a ella para sentirse más segura de su quehacer educativo.

Recordemos que el liderazgo de las escuelas eficaces se centra más en aspectos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje que en otros de tipo administrativo; el foco está centrado principalmente en la gestión de los aprendizajes y la mejora de las prácticas docentes en su deber ser.

Este tipo de liderazgo lo ejercen todos aquellos que estén involucrados con el quehacer y proceso educativo, no sólo el director como líder. La responsabilidad

recae en el director por ser en quien representa a la escuela pero ese proceso también involucra a niños, padres de familia y docentes.

La relación director-alumnos es de indiferencia, no se da esa comunicación que todo director debe de establecer con los alumnos en la escuela, en ocasiones se refleja más en la comunicación interpersonal que se orienta más a las sanciones represivas y en algunas ocasiones de resolutiva frente a las situaciones particulares de cada caso.

Pero el director la mayoría de las veces deja en manos de los docentes las situaciones que se presentan con los alumnos. *“A veces el niño comete o cometió ciertas indisciplina como pegarle a sus compañeros o decir palabras altisonantes asía algún docente, se le castiga dos o tres veces dependiendo la falta por eso las solucionamos nosotros los docentes y otros el director”* (Ent, 2 pág. 8). Esta situaciones a veces se turnan al director y es cuando el director platica con ellos o los sanciona dependiendo del problema, pero también hay ocasiones que ni el director ni los docentes les dan la verdadera solución a ciertos problemas que presentan los alumnos en las escuela.

La relación con los padres de familia es de cordialidad e información pública, el director convoca a los padres de familia para darles a conocer las propuestas que han bajado de los docentes hacia el director o las que el director ha realizado. A los padres se les informa y dan a conocer las características del proyecto o trabajo que se va a realizar para que ellos puedan participar. Como lo menciona el director a continuación.

*“realmente las propuestas las hago yo otras bajan de alguna idea o sugerencia de los docentes”* (Ent. 1 pág. 7). Algunos padres son ejecutores de las decisiones que ya han sido tomadas. Aunque la mayoría de los padres las acepta, también hay padres que no están de acuerdo, no se les considero para que dieran su opinión en momento que se estaban gestando los proyectos y trabajos a realizar, esa es su molestia se revela ante la situación porque la sienten como una imposición por parte del director. Cuando es una molestia que se genera en la organización escolar muchas veces se torna en un conflicto por dos desacuerdos

que puede generar un proyecto que fue realizado sin tomar en cuenta a los representantes de padres de familia.

Aun así la actitud del director ante estas situaciones es de cordialidad y paciencia y diálogo interpersonal, no entra en conflicto por las situaciones que a los otros no les parecen. Más bien las pasa por alto porque no le importara lo que los demás dicen o hacen.

## **1.6 Análisis de las relaciones entre los sujetos**

Las relaciones que se dan dentro de la escuela “José Saramago” entre los sujetos que interactúan en ella, son aquellas que están compuestas por un conjunto de características que distinguen una escuela de otra y se va transformando el contexto en costumbres y rituales muy particular que influyen en el comportamiento de sus miembros.

En este ámbito se pueden identificar tres tipos de sistemas relacionales: las relaciones director-docentes, director-alumnos y director-padres de familia. En un primer momento estas relaciones son formales por estar reglamentadas, pero se vuelven de confianza cuando los actores se sienten acogidos y se les da libertad para actuar.

Las relaciones que se dan entre el director y los docentes que intentan homogenizar, transmitir e imponer sus propias creencias para tratar de articular el trabajo pedagógico.

La relación que se da entre los alumnos y el director es distante o sólo interpersonal, se observa la ausencia de atención por parte de la máxima autoridad de la escuela, del cuidado y convivencia sana.

La relación con los padres de familia, se torna en un ambiente de cordialidad aunque hay diferencias por los desacuerdos como que el director no cumple lo que les dice o no los toma en cuenta en las decisiones que él toma la posición

jerárquica del director antepone varios de sus contenidos en juego ante la asamblea.

Las relaciones que se crean al interior de la comunidad escolar no definen lo común, sino por lo contrario se necesita de la heterogeneidad que predomina en los grupos para hacer único y diferente de otros al centro escolar, dado que las diferencias sociales que se dan entre los individuos son características de la dinámica que se mueve dentro de la escuela.

La convivencia escolar es el conjunto de relaciones sociales que se desarrollan al interior de la escuela. Incluyendo aquellas interacciones que desarrollan todos los sujetos de la comunidad educativa.

En la actualidad se han planteado fortalecer las políticas de Estado e impulsar las necesarias para hacer los cambios necesarios que se requieren en estos tiempos en cuestión educativa en el siguiente rubro trataremos la normativa que sustenta a la educación hoy en día.

#### 1.7 Artículo 3º institucional y Ley General de Educación Básica.

En la República Mexicana como en otras existen leyes que le dan legitimidad al Estado, estas leyes se encuentran en la Constitución Política de nuestro país. La educación es una necesidad social que necesita ser, impulsada, innovada, y sustentada por el Gobierno y los Estados en el caso de nuestro país.

Mediante el Artículo tercero constitucional se hace mención de que todo individuo que habite en la república mexicana, y en el último rincón de la misma tiene derecho a recibir educación básica conformada por el preescolar primaria, secundaria, y la media superior estas son obligatorias.

También en el Artículo 3º, nos plantea que el Estado ha de buscar sus estrategias de acción para dar una buena calidad en el servicio educativo, a través de la capacitación y preparación de directores y docentes. Se puede percibir en los reuniones de capacitación docente que en la actualidad la mayoría se actualiza al inicio de cada ciclo escolar a docentes se les da un taller de actualización, pero

la minoría realmente implementa lo aprendido en el o los planteles educativos. Se habla de destinar más recursos económicos, físicos y pedagógicos para tener mejores resultados en los aprendizajes de los alumnos; en realidad esto es diferente de lo que dice en el discurso dado que en las escuelas sigue habiendo muchas necesidades.

La escuela como institución necesita de recursos económicos y humanos, en la actualidad estos recursos los proporcionarán la Federación, el Estado y los Municipios. Esto se queda muchas veces sólo en el discurso; en la escuela primaria “José Saramago” una de las docentes nos hace saber que,

*“hace falta una bodega, el techado de la cancha porque el sol está ya muy fuerte los niños necesitan cubrirse cuando salen a hacer sus actividades escolares otro faltante es la restauración de los sanitarios que están en muy malas condiciones” (Ent. 5 pág. 13).*

Las necesidades de la institución educativa arriba mencionada son reales ni la Federación, ni el Estado, ni el Municipio se hacen cargo de los faltantes que existen en la escuela “José Saramago” estas necesidades en muchas ocasiones son sustentadas por las cooperaciones anuales que se les piden a los padres de familia. Hay otras necesidades que dejan de hacer un ejemplo, es la restauración de los sanitarios por falta de capital económico. Cabe hacer mención que esta restauración se hizo después de mi investigación.

Sabemos que la escuela es una institución pública y como todas las instituciones públicas necesitan de recursos que serán bajados desde la federación para que Estados y Municipios los distribuyan a la institución educativa como se menciona a continuación.

*“El estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la capacidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de los aprendizajes de los educandos” (Art. 3º Constitucional).*

A partir de lo anterior, se puede mencionar que es responsabilidad del Estado que en las escuelas se garantice el servicio a la niñez con calidad en la educación obligatoria; se dice que el logro de los aprendizajes en los alumnos, dependerá de la capacidad de los docentes y directivos y de la infraestructura educativa, la organización, métodos y materiales.

De lo anterior se concluye que los recursos humanos, pedagógicos, físicos y económicos son factores importantes en una institución educativa, se menciona, *“para mejorar la calidad de la educación que ofrecemos en nuestra escuela, es importante proponernos satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros beneficiarios”*. (Smelkes, 1994, pág. 15).

Esto hace referencia a que los beneficiarios que en este caso son las niñas y niños de la escuela tienen derecho a que se les brinde una buena calidad educativa en el proceso de sus aprendizajes, pero esto dependerá de los recursos humanos que apoyaran a satisfacer algunas de las necesidades que existen en los educandos, necesidad como las de contar con directores y maestros más preparados, capacitados y profesionalizados.

El directivo de una escuela es la persona que se capacita y prepara para ejercer su cargo, es importante mencionar que el director de una escuela es un elemento importante para que exista una buena calidad educativa como se expresa, *“quien debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad”* (Smelkes, 1994, pág. 43). La motivación, el estímulo y facilidad que se les dé a los docentes muchas veces son las estrategias que utiliza un director con visión para ejercer un liderazgo eficiente en un centro escolar.

Por eso en la actualidad a través de la Ley General de Educación se pretende que bajo el liderazgo del director, la calidad de la educación no sólo recaiga en un sólo actor, sino que se involucre a docentes, director, alumnos y padres de familia, es lo que se dice desde el discurso del gobierno federal, tal como se muestra a continuación.



*EL Sr. Isael dice, “si realmente el gobierno se preocupara por la calidad educativa a nivel nacional, por una mejora de la educación, yo quisiera que mandara la plantilla de maestros que debe de mandar, no entiendo porque se dice que hay una reforma educativa(...), me acuerdo que hace años mandaban incluso para mantenimiento escolar nunca se veía que hicieran falta por ejemplo escobas, (...), había material para los maestros de todo y ahora hay un faltante muy grande de todo(...)” (Ent. 4, pág. 10).*

La inconformidad de los padres de familia, por la falta de recursos es bastante grande, anteriormente llegaban a las escuelas materiales de limpieza, recursos didácticos para que los docentes se apoyaran en sus prácticas didácticas, hay muchas carencias ahora los comités de padres de familia tiene que hacer uso del recurso de las cooperaciones económicas para cubrir las necesidades básicas que hay en las instituciones como lo podemos apreciar en el relato anterior por padre de familia.

Hoy en día se pretende dar un nuevo rumbo a estas necesidades a través de los programas de la gestión escolar la cual tiene como finalidad que el director y los comités busquen estrategias para resolver las necesidades de las escuelas.

No obstante el gobierno federal hace alusión a través de la Ley General de Educación, en su capítulo II, sección 1, fracción V, en los cuales

*“Se mencionan los lineamientos generales para formular los programas de gestión escolar, mismos que tendrán como objetivos: mejorar la infraestructura; comprar materiales educativos; resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación entre los alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director” (Ley General de educación, 2014, pág. 6).*

A partir de lo que se menciona anteriormente, ahora la mejora de la escuela, es responsabilidad del director hacer que el equipo docente participe en el logro de los objetivos y metas de la escuela bajo un buen liderazgo, también el director favorecerá las condiciones adecuadas, que ayuden a encontrar las estrategias

más apropiadas, para formular programas de gestión con objetivos bien definidos en busca de mejorar la condición física y pedagógica de la escuela, tal como se indica a continuación:

*“Sin embargo en su fracción, X del capítulo II, menciona. “Crear, regular, coordinar, operar y mantener actualizado el Sistema de Información y Gestión Educativa... las estructuras ocupacionales; las plantillas de personal de las escuelas; los módulos correspondientes a los datos sobre la formación, trayectoria y desempeño profesional del personal, así como la información, elementos y mecanismos necesarios para la operación del sistema educativo nacional. Este sistema deberá permitir a la Secretaría una comunicación directa entre los directores de escuela y las autoridades educativas” (Ley General de Educación, 2014, pág. 7).*

Esto alude a que las organizaciones y el director serán los actores adecuados para hacer gestión, que proporcione la formación adecuada y propicie conformación de cursos de capacitación y de normalizar que el personal que esté adscrito en el centro escolar tenga el perfil profesional adecuado incluyendo el de los directores y personal administrativo, así como las competencias que mejor correspondan al desempeño de sus funciones.

Actualmente esto no sucede encontramos directores que son indiferentes a lo que se pide a través de la normatividad educativa por ejemplo en la escuela “José Saramago” se observa que el director hace caso omiso de lo que se dice a través del discurso las evidencias de investigación arrojan que se dejan muchas cosas sin resolver y se pide que las resuelvan los docentes por lo regular.

Por ejemplo les da libertad de decisión para que se capaciten o no, él no propicia estrategias de motivación para que el personal se prepare, él si se instruye pero lo aprendido no lo lleva a la práctica como lo podremos ver en los posteriores capítulos.

Otro de los documentos que hace énfasis desde su discurso de la calidad educativa es el Plan Nacional de Desarrollo el cual hace mención de lo siguiente.

### **1.8 Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.**

El Plan Nacional de Desarrollo considera que la tarea del desarrollo y del crecimiento corresponde a todos los actores, todos los sectores y todas las personas del país.

Es fundamental que México sea un país que provea una educación de calidad para que potencie el desarrollo de las capacidades y habilidades integrales de cada ciudadano, en los ámbitos intelectual, afectivo y artístico y deportivo, al mismo tiempo que inculque los valores por los cuales se defiende la dignidad personal y la de los otros.

El programa considera que la tarea del desarrollo y del crecimiento corresponde a todos los actores y todas las personas del país. El desarrollo no es deber de un solo actor, ni siquiera de uno tan central como lo es el Estado.

Según el discurso el crecimiento y el desarrollo surgen de abajo hacia arriba, cuando cada persona, cada empresa y cada actor de nuestra sociedad son capaces de lograr su mayor contribución en la educación, tal como se menciona más adelante.

Este intento de crecimiento del país recae más en la educación donde todos deberán estar involucrados el director de la escuela primaria “José Saramago” menciona *“ahora la educación es de tres, docentes, alumnos y padres de familia, ya no se acepta de que digan el maestro reprobó a mi hijo, el niño reprobó porque usted no lo apoyo”* (Ent. 1, pág. 8).

En este sentido podemos dar cuenta que el director hace referencia a lo que se dice a través del discurso de la educación integral hoy en día, ya no sólo es para los docentes; sino que ahora es responsabilidad de director, docentes, alumnos y padres de familia este equipo se debe de involucrar en los proceso de aprendizaje de los alumnos.

Desde el discurso se muestra que, para mejorar la calidad de la educación se requiere la participación activa de director, docentes, alumnos y padres de familia, para esto se necesita, un sistema de profesionalización de la carrera docente, que estimule el desempeño académico de los docentes y fortalezca los procesos de formación y actualización. Cosa que en la realidad no sucede en la escuela “José Saramago” debido al tipo de liderazgo que ejerce el director Gonzalo V.

Desafortunadamente se sigue con la idea de que la formación docente sólo son reglas para ser implementadas por parte de los docentes en las aulas. Hoy en día no ha cambiado la idea de que, *“formación es sinónimo de enunciados que se consideran rígidos y definitivos que están cargados al deber ser e indiferentes a reconocer las condiciones reales de producción y de gestión de las prácticas docentes”* (Remedi,1999, pág., 218), en esta perspectiva la formación docente sigue en decadencia está muy lejos de lo que se dice desde el discurso del deber ser, se convierte en un mito que se traduce en el mejoramiento académico, formación y actualización docente para obtener buenos resultados en los académicos.

*“A veces no buscamos el porqué de los malos resultados, seguimos en nuestro conformismo y no queremos asistir a cursos..., siempre es lo mismo lectura de la guía pero sin ninguna orientación porque la capacitación es impartida por los mismos compañeros”* (Ent, 2, pág. 10).

Se dice que el mejoramiento de los resultados de aprendizaje permitirá, que padres de familia y sociedad en general requieran e incrementen la confianza en la tarea decisiva de los docentes. Una de las vías para lograrlo es fortaleciendo los

procesos de formación inicial, selección de directores y docentes tal como se menciona a continuación,

*“La necesidad de contar con maestros, directores y supervisores mejor capacitados destaca como la principal vía para mejorar la calidad de la educación básica, de acuerdo con el 60% de los participantes de la consulta Ciudadana” (DOF diario oficial de la federación 20-05-2013 de la Ley General)*

En función de lo anterior, la necesidad de que en México proporcione educación de calidad para su desarrollo y crecimiento. El programa considera a la educación como factor estratégico de desarrollo y crecimiento para que establezca condiciones que permitan su aprovechamiento pleno orientado a estimular la productividad en el desempeño de todas las actividades humanas.

También menciona que para que se dé el desarrollo y crecimiento, es necesaria la participación de todos los actores y personas que habitan en el país, en este sentido la educación, no podría ser la vía para lograr esa meta, dado que los contextos y las necesidades de cada lugar son diferentes, por lo tanto la enseñanza no puede estar desvinculada de las necesidades e intereses del educando, sino que ha de ser pertinente a las condiciones y aspiraciones del mismo, de tal manera que debe de servir al mantenimiento, desarrollo y superación de la sociedad en general.

El crecimiento y desarrollo deben de surgir de las necesidades de la sociedad, donde se desarrolle el sentido de pertinencia y de responsabilidad, entre educadores, alumnos, padres de familia y directivos. Se dice que la preparación de los docentes y directores ayudara a responder de manera propositiva a los problemas educativos para tener mejores resultados en materia educativa.

Se pretende que el apoyo de padres de familia reforzará los aprendizajes de los alumnos y la gestión del director debe de estar encaminada a mejorar las necesidades de preparación docente y pedagógica para obtener mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos. El siguiente acuerdo hace énfasis de la articulación de la educación como un compromiso compartido de todos los actores que participan en una sociedad.

### **1.9 Lo que establece el acuerdo 592.**

Se hace mención de este acuerdo porque por medio de él se establece la Articulación, de la Educación Básica tiene como propósito de que los docentes, padres de familia, directores, supervisores y sociedad en general conozcan los fundamentos pedagógicos y la política educativa que sustenta el plan de estudios 2011.

Este acuerdo, así como la ley general y el plan y programas hacen énfasis en la importancia del liderazgo del director como factor principal para el buen funcionamiento del centro escolar, *“el liderazgo es un apartado muy importante en cualquier trabajo, empresa porque favorece a que se logren los propósitos y se hagan bien las cosas”* (Ent. 1, pág. 2). La escuela “José Saramago” en todo momento hay movimientos de alumnos en alta y bajas, convocatorias de concursos como el himno nacional, canciones tradicionales etc. por lo tanto el liderazgo del director que la dirige es de vital importancia para el buen desarrollo y funcionamiento de la escuela.

Respecto a lo anterior y lo que queda determinado en el plan de estudios 2011 el cual menciona, que el liderazgo demanda la participación activa de alumnos profesores, directivos escolares, padres de familia y otros actores, en un clima de respeto corresponsabilidad claridad y rendición de cuentas.

*“El liderazgo es determinante para el seguimiento de propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes y, en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo” (Plan de estudios 2011 Educación Básica, pág. 37).*

Una educación de calidad no sólo se logra con buenos propósitos sino que también depende del liderazgo de los directores, que tienen como tarea, la transformación de la organización, el funcionamiento interno de las escuelas y el desarrollo de una gestión institucional que está centrada específicamente en la escuela y en los aprendizajes de los aprendices.

A partir de los nuevos planes y programas ya se le da mayor importancia al liderazgo que ejerce el director. Se considera más la función del director como líder, de tal forma que ahora gran parte de esa calidad educativa tiene que ver con la manera de cómo el director influye y moviliza a los actores (docentes, niños y padres) involucrados en el sistema educativo.

Como ya se mencionó anteriormente el ejercicio del liderazgo del director, es fundamental para asegurar el cumplimiento de los propósitos y metas que se ha propuesto en la escuela y la actuación de una gestión que este centrada específicamente a la mejora de la escuela a través del fortalecimiento de los aprendizajes, el éxito en general de la estructura educativa y de los resultados obtenidos.

Mencionaremos que el Acuerdo 592, la Reforma Integral de la Educación Básica y el Plan de Estudios 2011, surgen de una política pública que promueve la formación integral de todos los alumnos de preescolar, primaria y secundaria con el objetivo de beneficiar el proceso de capacidades para la vida y el logro del perfil de egreso, a partir de aprendizajes esperados y del establecimiento de Estándares Curriculares, de Ejercicio Docente y de Gestión.

Son una propuesta que busca mejorar la calidad educativa a través de un mayor compromiso de todos los actores del sistema educativo en su desempeño, con el propósito de contar con mejores escuelas para atender las necesidades de cada estudiante y del país.

Uno de sus principios pedagógicos que se mencionan en el Plan y que sustentan lo anterior habla de que se debe de reorientar el liderazgo hacia una toma de decisiones centrada en el aprendizaje de los alumnos; más bien el liderazgo debe de ser reorientado así todos los rubros que estén implicados en los contextos educativos.

Desde este aspecto el liderazgo requiere de la participación de todos los actores (docentes, alumnos, padres de familia y directo) que no sólo contribuya a la administración, sino que produzca cambios necesarios y útiles. *“el liderazgo requiere de la participación activa de estudiantes, docentes, directivos escolares, padres de familia y otros actores en un clima de respeto, corresponsabilidad transparencia y rendición de cuentas” (Plan de estudios 2011 pág. 37).*

Se tiene entendido que el director como máxima autoridad tendrá que encargarse de promover la colaboración profesional de los docentes; alentar y motivar los esfuerzos, la participación activa y responsable de los padres de familia, favorecer el diálogo con la comunidad educativa, generar un clima escolar que favorezca los aprendizajes y la convivencia armónica de los actores de la comunidad educativa. A esto último podemos mencionar que en algunos centros escolares se da eso de la convivencia armónica no importando las muchas creencias e ideologías que tienen los diferentes participantes de la comunidad educativa.

El ejercicio de una o varias estrategias por parte del director son esenciales para asegurar el cumplimiento de los propósitos que resulten fundamentales para la calidad educativa, la transformación de las prácticas de enseñanza, de la



organización y funcionamiento de las escuelas, que hagan posible el aseguramiento de los aprendizajes y mediante el progreso de una buena gestión.

El acuerdo 592 y la reforma integral de educación fundamentan el plan de estudios 2011 de educación básica en nuestro país, hacen mención hoy en día de la importancia que tiene el liderazgo *“para facilitar el cambio y la innovación, para proporcionar una visión a la organización y para animar sus primeros pasos”* (Manuel Álvarez pág. 60).

En la actualidad se apuesta por un liderazgo en cual el líder sea un facilitador, que se involucre en el trabajo que sea un movilizador del trabajo que se desarrolla en el centro escolar, que se innovador de los procesos de enseñanza aprendizaje, que tenga una visión de lo que quiere lograr en su organización escolar. Se pretende dejar a un lado al líder que sólo impone o administra el centro escolar.

#### 1.10 Política estatal

El gobierno federal pone sus esperanzas de progreso nacional en las Entidades por lo cual en el estado de Hidalgo en materia educativa se pretende que la educación sea *“el pilar del desarrollo impartíendola con calidad, permanencia, equidad y cobertura que fomente la competitividad de los procesos educativos”* (Plan Estatal de Desarrollo 2011/2016 pág. 58). Las acciones que se realicen estarán encaminadas a fortalecer, mejorar y ampliar el Sistema de Educación Pública en Hidalgo.

Estas acciones que se realicen en materia de educación deberán mejorar la gestión educativa, ampliar los procesos de la educación básica y la formación docente. Mediante líneas de acción que fortalezcan una cultura de progresos que realicen los procesos académicos de la educación básica, que promuevan el adelanto de la capacidad de los procesos educativos y de gestión.

Mejorar programas de progreso en la gestión institucional en la figura de educación de calidad en todos los niveles de educación básica. Renovar los

Consejos de Participación Social Educativa, *“para la planeación el equipamiento, rehabilitación y conservación de la infraestructura” (Plan de Desarrollo Estatal 2011-2016).*

Estas estrategias buscan mejorar las condiciones físicas de los planteles a través de la función de los Consejos de Participación Social y la gestión del director. Y por último se busca promover estrategias que ayuden a la mejora de la calidad académica, *“a través de programas de formación, actualización y superación, con base a la normatividad académica e institucional” (Plan de Desarrollo Estatal 2011-2016).*

En esta idea, los programas de formación, actualización y superación ayudaran a mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos, todo conforme a lo que ya está normado por instituciones en el marco legal normativo del estado y federación.

El estilo o los estilos de liderazgo que se practican en una institución escolar son de necesaria importancia, dado que de ello dependen las buenas relaciones que se establecen en la escuela y la toma de decisión en busca de aprendizajes de calidad para los estudiantes. En el siguiente capítulo se hará mención de la función del director como líder y sus estilos de liderazgo.

## **CAPÍTULO II**

### **EL DIRECTOR DE LA ESCUELA “JOSÉ SARAMAGO” Y SU ESTILO DE LIDERAZGO**

La función directiva de una escuela no es asunto acabado, sino que exige de la preparación del sujeto, encargado de planear, organizar, ejecutar y controlar las diferentes tareas educativas que se desarrollan en el contexto escolar, con la finalidad de alcanzar los objetivos estipulados.

El director de una escuela es necesario en el proceso del desarrollo de las actividades laborales. De la conducción adecuada que tenga de las tareas y de las personas dependen en gran medida los resultados que se obtengan.

El liderazgo es un tema amplio, que no sólo le compete a la Psicología Social y Dirección, sino que es un fenómeno multidisciplinario que también se relaciona con otras disciplinas como la Sociología, la Antropología, las Ciencias Políticas y de la Historia.

El liderazgo y la dirección escolar son necesarios en la institución educativa, cada uno tiene los mismos propósitos. El liderazgo en este capítulo lo vamos a entender como un tipo de influencia mediante la cual puede lograr que los miembros de la comunidad educativa colaboren constantemente en las metas instituidas.

El liderazgo está presente en todos los grupos humanos y animal, los líderes humanos tienen una personalidad propia, con diferentes rasgos y características muy peculiares que los hacen distintos al resto del grupo y juegan un papel decisivo en un momento determinado.

En estas últimas décadas se habla de la necesidad de que los directivos y líderes cumplan toda una serie de requisitos entre los que se pueden señalar el dominio de la actividad la presencia de determinadas características personales y las habilidades competitivas.

En este capítulo se hace una descripción del director de la primaria “José Saramago”, de su papel como líder, su liderazgo así como de diferentes estilos de liderazgo clásico así como de otros que han surgido en la actualidad.

## **2.1 El director en el contexto escolar.**

Ante la situación prevaleciente en la mayoría de los centros escolares de nuestro país, en sus quince recomendaciones la (OCDE, 2010, pág. 3), establece una agenda práctica de la política educativa con el fin de que las escuelas, directores y docentes reciban un mayor apoyo para realizar sus tareas en México. Redefinir y apoyar un liderazgo y una gestión escolar de excelencia; consolidar el papel de los directores escolares fijando estándares claros: proporcionando formación, selección y contratación profesional, facilitando una autonomía escolar con estructuras de apoyo, y garantizando la participación social. Esto es desde el discurso sin embargo en la realidad se sigue cayendo sólo en el burocratismo más entrega de papeles en físico y electrónico de los contextos escolares.

El contexto escolar es el lugar donde se reúnen y participan, alumnos, docentes, administrativos, autoridades escolares y miembros de la comunidad, para lograr por medio de la enseñanza aprendizaje objetivos que se han planteado desde las políticas educativas en México.

Esta investigación se realizó en una escuela semiurbana de organización completa, el sujeto de investigación es el director. El director Gonzalo V. tiene 52 años de edad, su formación docente la realizó en la Escuela Normal Centro Regional de Educación Normal (CREN), en la ciudad de Pachuca de Soto Hidalgo.

Su trayectoria docente la inicio en la sierra en la Zona 38 de Tlahuitepla, en la comunidad de Xilocoatitla, Hgo. durante 3 años, después lo cambiaron a la zona 85 a la escuela “José Saramago” en la cual estuvo como docente 13 años;

posteriormente en la Escuela “Ernesto Viveros” 3 años como director comisionado, al término de estos, volvió a regresar a la escuela “José Saramago” pero ahora como director, lleva 14 años desempeñando su cargo. Él es un sujeto que desempeña su labor conforme se lo permiten las circunstancias, es el encargado de atender todo lo relacionado con la dirección del contexto escolar.

El Profr. Gonzalo V, antes de ser director de escuela primaria, se ha desempeñado como maestro de grupo y ha tenido un proceso de formación formal, Educación Superior e informal refiriéndome aquí de lo que fue aprendiendo, viviendo en su contexto familiar y en el social, mismos que le han dado una identidad, en su personalidad humana y profesional, en el que se desenvolvía desde la primera infancia hasta la adultez.

Al llegar a la dirección tiene una historia y una forma de ser, mismas que tuvo que ir modificando por ejemplo al ascender a director tuvo que modificar su lenguaje porque ahora tenía que socializar con autoridades educativas y políticas, que lo harán diferentes de los demás por sustentar un cargo superior al que tenía antes, estas transformaciones que fue sufriendo son conforme a su edad, interiorización de saberes, estrategias y tradiciones del contexto escolar donde desarrolla su función como director.

Al inicio de cualquier actividad académica como director, el director Gonzalo V. piensa que era fácil que sólo se trataba de organizar y planificar el curso escolar, pero la realidad es que el sujeto se enfrenta a situaciones que no se esperaba a pesar de que como maestro de grupo ya tenía conocimiento del consejo técnico y de las reuniones con padres de familia.

*El director comenta, “como director yo pensé que era fácil, al inicio se me complicó, porque no tenía las herramientas necesarias, para el manejo de grupo no sabía dirigirme a los compañeros maestros y me preguntaba ahora que hago ya estoy como director” (Ent, 1, pág., 2).*

Si se ve desde fuera la responsabilidad directiva se puede decir que es factible, sin embargo, cuando ya se estás ahí, te das cuenta de que no es así y que ahora se enfrenta a realidades que no son desconocidas para él como docente, como es

el manejo de grupos. Ahora lo que lo hace diferente es no sólo que tendrá que enfrentarse a un grupo de niños en la escuela, sino que también al grupo de iguales que son sus compañeros docentes, al de padres de familia, y a las autoridades superiores a estos grupos son a los cuales él tiene que enfrentar y al inicio desconoce el cómo hacerlo.

El desconocimiento de algo trae incertidumbre retomando lo que dice el director “no tenía las herramientas para el manejo del grupo” en este caso por ejemplo, que en muchas ocasiones al iniciar como directivo de cualquier institución, se carece de conocimiento para saber dirigir, organizar, e influir, motivar y movilizar a los integrantes del grupo.

Cuando al director de la Escuela “José Saramago” le dan el cargo de la dirección no contaba con una preparación previa, el supervisor que le dio la comisión de director no se percató de que el Profesor no estaba capacitado para asumir el cargo como director, sólo le da el cargo por afinidad como se hace en algunos de los contexto educativo, sólo que cuando el director Gonzalo V. ve la realidad de una dirección se enfrenta a situaciones embarazosas como son:

A diferentes grupos de docentes, alumnos, padres de familia, el desconocimiento del manejo de grupos; le causa desesperación de cómo va a hacer las cosas como él lo comenta “*me preguntaba ahora que hago ya estoy como director*” (Ent, 1, pág., 2), al inicio de su deber directivo, se enfrenta a esa realidad que no sólo le crea confusión en su quehacer educativo que lo irá capacitando a través del ensayo y error, medios por los cuales comprendió que ser director, tiene que ver con el movimiento y motivación del equipo de trabajo, padres, niños y la sociedad en general.

El director como responsable de la escuela al inicio se conflictúa por no tener las bases necesarias para dirigir la organización de la escuela, posteriormente el contexto escolar influye en su desempeño como director, lo moldea a las condiciones que se viven en la comunidad, creyendo que es democrático él permite que los demás también opinen o decidan libremente lo que ellos piensen sin cuestionar si es lo mejor para la comunidad educativa.

No obstante que cuando el director tiene que enfrentarse constantemente a ciertas problemáticas como quejas de los padres sobre el trabajo docente, conflictos entre los alumnos que se dan en contexto escolar, es aquí cuando él tuvo que hacer uso de sus saberes y cuando se le hace la pregunta de qué es para él ser director, él menciona, *“ahora sé que ser director, es que tengo que impulsar el desarrollo del centro escolar, de que, en mis manos está ese liderazgo y la gestión que realice se verán reflejados en los logros que voy a obtener en la escuela”* (Ent, 1, pág. 10).

A diferencia de cuando le dieron la dirección ahora el director cuenta con más capacitación, para impulsar el desarrollo del centro escolar, tiene más claro de que los resultados dependen del cómo efectúe su liderazgo y el de su gestión en esto último, La mejora del centro escolar debe de ser una de las preocupaciones del director de la escuela algunas de las estrategias entrar a programas de apoyos federales tal como el de escuelas de calidad. A estose *menciona,*

*“ser directivo, ser rector, implica conformar un equipo de movilización de la escuela haciendo gestión y liderazgo; implica incluir la sensibilidad para movilizar, para empujar a las personas, quienes portan una cultura de trabajo que hemos construido desde el modelo burocrático”.* (Pozner, 2014, pág. 26).

Esto hace referencia a que al dirigir una escuela el director debe de hacer gestión y liderazgo dentro de la escuela con los niños, maestros y padres de familia para conformar buenos equipos de trabajo, crear buenos ambientes de trabajo para generar más aprendizajes, motivar a las personas para que no sigan repetir paradigmas que sólo corresponden al modelo burocrático para realizar culturas de trabajo que impliquen mejoras en la comunidad educativa.

Aunque por un lado el discurso habla de una calidad educativa a través de sus nuevas reformas y el deber ser, la verdad es que a los directores se les carga cada día más de tareas administrativas, por ejemplo ahora ellos son los

encargados de dar los cursos para docentes en donde tienen que llenar un documentos y más documentos del proceso de la asesoría, obviamente sin faltar una serie de documentos que tienen que llenar y entregar.

Sin retractarme de lo antes dicho diría que la mayoría de los directores ahora imparten los cursos, en el caso de del director sujeto de esta investigación, él delega la responsabilidad a los docentes son ellos quienes coordinan y reproducen el material en el Concejos Técnico Escolar (CTE),

*“nuestro director nos rifo al inicio de este curso escolar las asesorías de los CTE, no las realiza él como lo hacen otros directores en sus escuelas, lo hacemos nosotros no es difícil sólo leemos lo del documento” (Profra. Gloria, platica informal 15-11-2014).*

Con lo anterior se busca justificar que el trabajo de la capacitación para docentes se está realizando adecuadamente, la verdad es que el director sólo reproducen los manuales a través de los compañeros y no se llega a un compromiso más serio, sólo se cumple con el llenado de la documentación y lo que pide la autoridad educativa la cuestión burocrática.

Se observó el 30 de enero de 2015, que la Profra. Nora realizó la conducción del Consejo Técnico Escolar (CTE), se leyó la introducción y los propósitos se hicieron comentarios de que todo lo que se planeó en noviembre no se realizó en enero. También se comentó de los problemas de comprensión lectora, matemática y problemas de conducta de los alumnos que se presentan en cada uno de los grupos, se hicieron sugerencias para que los docentes apliquen estrategias y les den una solución.

En la escuela “José Saramago” la lectura de la guía de los (CTE), es un fingimiento para cumplir con un requisito administrativo, que no beneficia a la comunidad educativa. Porque realmente no se hace un análisis, ni reflexión a conciencia de los resultados académicos de los niños y mucho menos de las estrategias de enseñanza.



En la escuela primaria donde se realizó esta investigación se encontraron los hallazgos que muestran, que al director Gonzalo V. le hace falta encaminar esa movilización, ese empuje esa sensibilización en las personas, para realizar las tareas acordadas en los Consejos Técnicos escolares, sólo se queda como la persona que escucha, llena la documentación y la envía por electrónico para que los otros justifiquen el trabajo de (CTE).

*Se dice que, “el directivo es el encargado de planificar, organizar y coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que aseguren una eficacia óptima” (revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en educación. Vol. 4. No. 4e. Pp-24).*

Esto quiere decir que el director es el encargado de la planificación, la organización, coordinación y de establecer los horarios de las actividades escolares, de tal manera que la educación sea resultado de una buena calidad y eficacia escolar.

El director como profesional tiene conocimiento de que tiene que impulsar el desarrollo de la escuela, por lo cual él realiza un proceso de interiorización de saberes y estrategias que le permiten reflexionar, acerca de cómo planificar, organizar, coordinar actividades, tomar o resolver alguna situación que se presente en la escuela con los alumnos, los docentes, padres de familia o autoridades institucionales.

En este sentido el centro educativo se caracteriza por el conocimiento y las habilidades que caracterizan al sujeto para resolver todo tipo de situaciones que se presenten en la escuela y el desarrollo de la misma.

Considerando lo anterior hoy en día se dice que cualquier director, es la persona que posee ciertas habilidades, y que busca prepararse para realizar una serie de trabajos encaminados a la distribución coordinación y planificación de tareas; cuando se carece de cualquier conocimiento la práctica es lo que hace que se vayan adquiriendo y desarrollando ciertas características que le darán al sujeto,

una identidad muy propia que lo harán sobresalir en su campo ya sea como buen o mal profesionalista.

## **2.2 El líder debe ser perseverante, asertivo y paciente.**

En todas las épocas desde la antigüedad hasta la actualidad ha habido líderes los cuales eran considerados como dioses omnipotentes, seres superiores al resto de los del grupos, eran quien dirigían y lo que ellos decidieran no se cuestionaba, eran la máxima autoridad elegidos por los mismos miembros del grupo. Los líderes tendrían que ser elegidos por sus saberes, habilidades y desempeño.

Este liderazgo se heredaba de generación en generación de padre a hijo, se creía que sólo los hijos de los líderes podría ejercer un liderazgo, esto en la mayoría de los casos los herederos eran los primogénitos como hijos de Reyes, emperadores.

Con el tiempo estas ideologías se ha venido cambiando por otras que dicen que quienes pueden ser líderes son las personas que poseen ciertas características como relacionarse con los grupos, ser más inteligentes, más creativos y sobre todos aquellos que le den más seguridad al grupo. Con base a lo anterior nos preguntamos ¿Quién es un verdadero líder en la actualidad?

Según Carlos González dice,

*“los líderes deben poseer una característica. La capacidad para desarrollar y compartir un sentido de dirección muy definido, una visión del futuro deseado. En efecto transformacional produce niveles de esfuerzo, de desempeño de subordinados que van más allá de lo que ocurría con un enfoque transaccional solamente”. (Villasmil, 2006, pág. 22).*

En éste tipo de liderazgo el líder tiene bien definida una visión de futuro, objetivos y metas bien específicas para motivar a su equipo de trabajo y lograr que se esfuerzen y comprometan con esmero y entusiasmo.

El líder es aquel que se distingue de los otros por poseer talentos, características, habilidades y conocimientos, que provocan cierto mando en un grupo de personas, con la finalidad de alcanzar objetivos y metas que responden a las necesidades e intereses del grupo.

El líder posee ciertos entendimientos que lo harán único en su función y que le darán autenticidad a su estatus de líder, el director sujeto de estudio de esta investigación señala. *“El líder debe ser perseverante, asertivo, paciente, tener calma para resolver cualquier conflicto”* (Ent, 1, pág. 3). El director conoce desde el discurso el deber ser de la función de un líder y de lo que él debe desempeñar como responsable de la escuela, sólo que muchas veces se queda en el saber para resolver cualquier problema que se le presente dentro de ésta con perseverancia lograra sus objetivos.

En la actualidad se sigue esperando que el líder, sea un sujeto con valores y características muy propias que le permitan guiar, orientar, encausar e influenciar sobre un grupo de sujetos que pertenecen a una institución, para lograr los objetivos y metas que se persiguen en el centro escolar desde las políticas educativas; perspectiva que se tenía desde del siglo XX sobre el líder.

A lo que Carrasco Esquivel (2006) menciona un líder es *“aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución”*. A razón de lo anterior, para alcanzar objetivos que son planteados desde la institución se requiere de las habilidades de un líder que posee ciertas características para influenciar sobre el grupo.

Como he venido mencionado, en estos tiempos se convoca a que el líder tenga ciertas habilidades, conocimiento, estrategias que como responsable de un grupo en este caso escolar, influyen no sólo en los sujetos sino que también debe de ser perseverante en su toma de decisiones, al planear o establecer metas en común con sus colaboradores docentes.

*A lo que Profr. Enrique menciona: "Ser líder, es reunir varios factores y requisitos que no es fácil obtener, se necesita de mucho carisma, muchos conocimientos, de mucho profesionalismo, de mucho carácter esto último es algo que le hace falta a mi director él es paciente, y creo que se deben combinar ciertos rasgos de conocimientos, ser líder es un todo" (Ent, 2, pág. 4).*

El Profr. Enrique tiene bien definido que para ser un líder, se requiere de varias características que harán especial al sujeto quien posee un profesionalismo que se verán reflejados en las funciones que éste desempeñe, también deja saber otras cosas de su director que veremos más adelante evidencias que veremos en el próximo capítulo.

Considerando lo que dicen las teoría y lo que dice la evidencia empírica del informante el líder tendría que ser un profesionista, que no sólo hace uso de sus cualidades personales, sino que debe estar preparado para enfrentar los retos que se han planteado desde la Secretaria de Educación Pública. Se considera que,

*"líder en vez de ser juez que inspecciona y evalúa a las personas, es un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos" (Schmelkes,1994, pág. 54).* El líder deja de ser, el líder burocrático para convertirse ahora en un ejecutor de desafíos planteados en la (SEP), acompañante de sus compañeros y de la comunidad educativa en los procesos de enseñanza aprendizaje, la evaluación de éstos y del contexto en general. Dejo de ser aquel que pasaba a las aulas a decir si el trabajo de los docentes estaba bien o mal.

Las estrategias que ocupa el director Gonzalo V., no sólo tiene que ver con el carisma que él posee o con su conocimiento, sino también con en el trabajo docente, para resolver las situaciones que se presenten en la escuela, algunos de sus compañeros docentes mencionan él aconseja, dirige, convence y conmueve a los docentes en ocasiones para que colaboren con él en la solución de cualquier problema que acontezca en el ámbito escolar, realiza las funciones que hace un

director hace a pesar de esto se observa que algunos no están muy convencidos de su actuar como lo muestra la evidencia,

*“el director es un poquito noble ósea como profesor adelante pero hay muchos maestros que realmente no le toman en serio y su función como director es llevar las riendas de la escuela para que haya mejoras y seriedad en todos los sentidos en la escuela” (Ent, 4, pág. 3).*

Esto nos da a entender que en la escuela las cosas se toman relajadamente porque no hay una autoridad, por parte del director los docentes desempeñan su papel a su libre albedrío, no hacen caso de las indicaciones del director.

El directivo como líder juega un papel muy importante dentro del trabajo docente, se compromete a desarrollar su función, no sólo para el papeleo administrativo, sino que también, es el sujeto que ayuda, influencia, moviliza y motiva a las personas o a los grupos de personas para lograr objetivos aprende con ellos y de ellos.

Una de las funciones del líder es que tiene que ayudar y acompañar a sus colaboradores en todos los procesos de enseñanza y en todo aquello que se les dificulte enseñándoles o guiándolos por la trayectoria correcta. El intendente de la escuela “José Saramago” muchas veces se queja de lo que sucede dentro del centro escolar donde se realizó esta investigación, declara con cierta nostalgia, *“entiendo que el líder, es aquel que nos guía, nos lleva y nos enseña eso pienso que debe de hacer mi director como líder de esta escuela pero no pasa eso él permite que cada quien haga lo que quiere” (Ent, 3, pág., 5).*

Se puede observar que este informante esperan de su director es que sea un líder, que sea cabeza del grupo que le enseñe, lo guíe y les diga cuándo, cómo y cuáles son las cosas que se deben de hacer dentro de la institución escolar. Sin embargo las cosas no son como en este caso el intendente quisiera por el contrario el director le da la libertad para que él y sus compañeros maestros actúen según sus criterios en todos los casos.

### **2.3 Al director no lo considero líder ni jefe, un compañero más.**

Todo centro educativo es una institución, que necesita de manera muy particular, un liderazgo que potencie la confianza y las relaciones personales. Dirigir y gestionar en la actividad educativa es parte de la dinámica que se mueve en una institución y que posibilita la toma de decisiones participativas, compartidas y sobre todo eficaces.

En el caso del director Gonzalo V, las relaciones que establece como líder con su equipo de trabajo dentro del contexto escolar, son importantes porque están en función del grupo. Cuando pareciera que todo camina bien en las relaciones humanas ya sea por comodidad o por conveniencia, pareciera que no hay inconformidad alguna y que todo marcha bien, en este caso en la escuela “José Saramago” por ejemplo el director menciona *“Me considero un poco líder, jefe no, yo siempre consenso con los compañeros de lo que se va hacer para lograr los propósitos educativos”* (Ent, 1, pág. 3). Considerar la opinión de otros y consensar principalmente las tareas que se llevaran a cabo durante el ciclo escolar de tal forma que el director Gonzalo V. busca que lo vean como un colega, conoce a la institución y a su personal permite que estos expresen sus sentimientos y opiniones de tal forma que él no se vea como jefe, sino como alguien de mente abierta, el más bien busca que lo vean como un compañero más de la escuela.

En este sentido el director Gonzalo V. al no tener actitudes de autoritarismo, mando o imposición tiene cierto control de las situaciones no como jefe, ni como un buen líder más bien conoce estrategias de control y las deja fluir sin ningún problema.

En esta idea, se estaría viendo a un líder liberal, que estimula la participación y el libre intercambio y debate de las ideas. Sin centrar su atención en el poder de su persona, se caracteriza por actuar en función del grupo, manteniéndolos informados sobre las directrices a seguir, así como también, les permite la participación en la toma de decisiones.

Las acciones de este tipo de líder van más encaminadas al trabajo en equipo y la colaboración de sus subordinados. Puedo mencionar que a simple vista el actuar del director objeto de esta investigación, se le podría considerar como un líder democrático, pero no es así dado que usa esta estrategia para el logro de ciertos objetivos que están en función de la mejora educativa del centro escolar sin ser emprendedor dado que depende de sus subordinados hasta dejarlos actuar libre mente.

Esa parte de dejarlos hacer, viene a mediar mejores ambientes de trabajo y a hacer que sus subordinados no lo vean como un mando superior más bien lo ven como un compañero más *“No lo considero ni como líder, ni como jefe, yo lo considero un compañero más de trabajo que está ahí representando a la escuela”* (Ent, 5, pág. 8).

La maestra al ver que el director no exige ni es firme en lo que dice y hace, al no imponerse, al ser flexible y al ver que ejerce un poder pasivo lo ve como un compañero más, no lo ve ni como el responsable de la escuela es el director perfecto para alguien que le gusta que no la molesten y la dejen trabajos libremente. Considerando que el director Gonzalo V. al considerarse un poco líder, sabe que asume la responsabilidad de liderar a sus compañeros de manera pasiva para así poder lograr los propósitos establecidos en la institución.

Una minoría de los colaboradores si ven al director como líder por el simple hecho de que él esté al frente de la escuela resolviendo ciertos asuntos, como lo dice el intendente. *“yo lo considero un líder, jefe no, para mí es un líder porque está viendo aquí todo lo de la escuela, si llegan los maestros, atiende a los padres y coordina las reuniones”* (En, 3, pág. 2).

Es el punto de vista del intendente dado que el desconoce cuáles son las funciones que el director debe de desempeñar como líder y confunde las funciones poniéndolo en la posición de sólo un encargado que en presencia física está ahí para ver lo que hace falta en la escuela. Se cree que el director sólo tiene que desempeñar su función de supervisor para ver que anda mal dentro de la escuela, más no se entiende que el director en su calidad de líder no sólo tiene

que desempeñar eso, sino que también es el encargado de movilizar los procesos de los maestros y los aprendizajes de los alumnos de la escuela para lograr los objetivos. Algunos autores dicen que muchas veces la gente o los que están más cerca del director piensan que,

*“La función de un directivo de educación debe ser la de un gran líder para el cambio social, para el progreso de económico de su comunidad y en formar hombres y mujeres capaces de desear triunfar” (Guiamar, 1998, menciona pág. 97).*

Mucho se espera de un verdadero líder en la actualidad el sujeto debe desarrollar su función directiva, con base a las exigencias sociales que día a día se presentan, por eso los cambios sociales requieren de sujetos capaces de desarrollar habilidades y competencias para formar sujetos capaces de triunfar en la vida. Se observa que en la escuela “José Saramago” el estilo de liderazgo del director se desarrolla conforme a las necesidades de la comunidad educativa.

Cabe resaltar aquí que hay confusión del desempeño del director Gonzalo V. como líder, por parte de sus colaboradores es suponer que el director sólo se dedica a ver lo relacionado con la escuela, más no a relacionarse con la tarea de los docentes, él pone toda la confianza en su personal docente y los deja en libertad para que ejerzan su tarea educativa sin estar supervisando lo que ellos hacen en las aulas y fuera de ellas, tampoco influye sobre ellos para que se cumplan objetivos y metas que se acordaron desde el colegiado.

Líder, es pensar en aquella persona que se diferencia de los demás por su actuar, y porque cumple una función que no se limita, sólo al ver si la escuela funciona bien o no, sino que es el encargado de que las cosas funcionen a favor de los cambios sociales y económicos de su comunidad, de dar solución a los problemas, también es el que hace posible que la historia o tradición de un contexto educativo evolucione a través de los procesos de enseñanza aprendizaje, no sé queda sólo en el papel de representante de la institución va más allá de un simple líder administrativo,



*“un líder requiere de los siguientes conocimientos, cualidades y competencias: visión, vocación de servicio, creatividad, optimismo, humildad, comunicación asertiva, sentido común, sinceridad, amor a la educación, justicia y lealtad, (Münich, 2010, pág. 149).*

En esta idea ser líder requiere de muchas cualidades se cree que es imposible que una persona las tenga, las puede ir desarrollando en su proceso como profesionista, sin embargo muchas veces en este caso el director desconoce el papel que juega como el líder en su función directiva.

El desconocimiento de lo que es la función del director como líder puede ser confundido, quedarse sólo como que el líder juega el papel de motivador, animador y no en el papel de que tiene que involucrarse también en el quehacer educativo dentro y fuera de las aulas.

En la investigación que se realizó, se observó que los otros no ven al director como un líder, debido a que él es una persona despreocupada, neutral, pasivo y muchas veces indiferente en algunas de las problemáticas que pasan en el centro escolar, no impone y se ve como alguien que no tienen carácter, no ven esa diferencia entre líder o simplemente alguien que representa la escuela como lo piensa el padre de familia:

*“No lo veo ni como un líder, ni como un jefe, sino simplemente como alguien que está representando el puesto de director, para papeleo o lo que sea como que yo siento que le hace falta ser un poco más enérgico y con más carácter” (En, 4, pág. 9).*

Considerando lo anterior la personalidad del director Gonzalo V., o la manera en que desempeña su cargo hace que se le vea como un representante del puesto más no como un líder autoritario, ni mucho menos como un jefe se observa que exigen o añoran un guía que aporte y haga uso del poder legitimado que la SEP le dio.

En esta ocasión tampoco al director se le ve ni como líder, ni como jefe esto quiere decir que el papel que él desempeña, pareciera no ser el adecuado para

algunos que tienen la idea de que un director debería de imponerse con su personal con autoritarismo, pero más bien él es noble y no ejercer una autoridad de mando, simplemente deja que las cosas sucedan y por eso los otros lo ven como una persona sin carácter.

En esta idea, podemos decir que este estilo de líder se caracteriza por la satisfacción de los subordinados, prefiere evitar dar las instrucciones claras y precisas, para evitar dar respuesta a preguntas o explicaciones a los docentes de cuestiones pedagógicas, burocráticas o políticas, él valora las características personales de las personas por encima de los resultados y evade los conflictos que se generan cuando él da una instrucción no muy clara.

Se observa que este padre de familia al igual que algunos compañeros docentes del director no lo ven ni como líder, ni como jefe quedando simplemente como alguien que está ahí en presencia física, un administrador institucional y un ejecutor de la dirección de la escuela. En este sentido, Manuel Lorenzo D. menciona, *“Una organización sin liderazgo es como un barco a la deriva en aguas turbulentas, sin remos, sin brújula”*. (BurtNanus, 1994, pág. 7).

Tomando en cuenta que la escuela es una organización, se entiende que en la actualidad ésta requiere de un liderazgo competente, por lo contrario no se pueden esperar de ella buenos resultados porque es como un barco la cual necesita de un buen capitán para no ir a la deriva, sin tener quien lo dirija sin ninguna dirección, meta u objetivo que cumplir.

Esto no quiere decir que en la escuela “José Saramago”, no pueda salir por sí sola, sólo que el grupo de maestros siempre esperan que quien dirija sea el líder y sea el que más sobresalga en algo, el más inteligente, el innovador, el más audaz, el que mejor organiza, el que mejor influya en su personal para que las cosas se hagan de la mejor manera; al que puedan ver como a un líder.

Se puede decir el que el líder, tenga más talentos en la organización, en habilidades, inteligencia y conocimientos que la de sus subordinados para

transforma la escuela a partir las tradiciones y costumbres que hay en su contexto escolar.

Lo anterior refiere a que el líder tendría que ser la persona que se involucra en el trabajo docente, da soporte, apoya y crear un clima de trabajo agradable, es importante mencionar aquí, que las instituciones escolares tienen sus propias tradiciones por lo cual el director debe transformar para satisfacer las necesidades de la comunidad educativa.

Se cree que el director transforma, sólo que para lograrlo se tiene que empapar de la cultura e historia que se vive en el centro escolar, no cambia las situaciones sólo las transforma adaptándose y sirviendo a la comunidad educativa, involucrándose en el trabajo escolar en todos los ámbitos.

A manera de conclusión al no ver los docentes al director, ni como líder que movilice, ni como jefe que ordene, se puede deducir que la personalidad del director es diferente a otras donde los directores ejercen un poder y por lo regular burocrático donde ejecutan el reglamento, al no ver tal actitud por parte del director Gonzalo V. los actores de la escuela “José Saramago” se quedan con la idea de que sólo es un representante físico de la institución que sólo está ahí para ver que le hace falta a la escuela.

El director como líder debe estar informado, compartir responsabilidades, delegar funciones, conocer el contexto en el que se desenvuelve, ser observador de lo que pasa en cada uno de los espacios de su centro de trabajo e involucrarse en el desarrollo de las actividades escolares, encontrarle solución a cada detalle que se presente como problema en la escuela, de ahí lo importante que es el ejercicio del liderazgo.

## 2.4 El liderazgo es importante en cualquier trabajo.

El liderazgo hoy en día, experimenta asombrosas transformaciones, dado que se ha considerado desde nuevos enfoques y perspectivas, por lo tanto las bases teóricas que se mencionan a continuación se enfocarán hacia la descripción de los aspectos referidos al liderazgo y estilos del mismo que se presenta en la evidencia empírica de esta investigación, que se llevó a cabo en un centro escolar, donde el estilo de liderazgo que se ejerce ahí por parte del director pareciera no ser significativo su estilo de liderazgo A esto Manuel Lorenzo D. menciona,

*“En la actualidad se viene hablando, con progresiva intensidad y persistencia, del liderazgo en toda la literatura científica, sobre las organizaciones. Se ha convertido en un tema de moda, en un tópico de actualidad”* (Documento% 20Practica%20IV.pdf).

El tema del liderazgo últimamente ha sido de gran relevancia en la literatura científica, en estos tiempos de reformas y transformaciones encontramos un sin números de definiciones sobre el término de liderazgo, en el campo de la educación ha adquirido mucha fuerza, se ha convertido en estos tiempos tema de gran relevancia, junto con el de las organizaciones.

En esta ocasión vamos ir describiendo el tipo de liderazgo que ejerce el director en la escuela “José Saramago”, este involucra no sólo al director sino que también a su equipo de trabajo.

El director tiene cierta influencia de forma indirecta sobre los docentes, aunque anteriormente se habló de que el director sujeto de esta investigación pareciera que no es un líder, sino un compañero más o encargado de la escuela, a pesar de esto él influye sobre sus compañeros; “La esencia de la influencia consiste en no ser llamativa” (Ball, 1987, pág. 192), para hacer que los docentes se reúnan una hora antes de la salida, y darles información sobre temas que tienen que ver con el aprendizaje de los alumnos, organizar algún evento o para tratar de la participación de alguno de los docentes en alguna actividad pedagógica.

La influencia que el director pueda tener en su personal, es parte su función directiva y la usa como estrategia para dar la información a los docentes una hora antes de la salida de la escuela, sabe que si se prolonga un poco la reunión algunos se quedarán y otros se irán esto no le importa mucho y permite que unos se vayan sin decirles nada como lo podemos corroborar en la siguiente observación,

*“El 23 de abril de 2013 el director convocó a una reunión de información y trabajo técnico pedagógico: esta se llevó a cabo el mismo día en que fue convocada a las 12:40 horas., en la aula de 5to grado, el director se sentó frente a la computadora de la enciclomedia, desde ahí dirigió la reunión y dijo “bueno empecemos, preparé una lectura para compartirla con ustedes; pregunta, “alguien con voz melodiosa me podría ayudar a leerla(...) dos docentes se salieron a la 1:30pm la reunión aun no terminaba, hora en que es salida de la escuela y el resto se esperaron a que terminara la reunión” (Obs, 3, pág.1).*

El director hace uso de su función directiva como estrategia de poder al convocar al grupo de docentes para darles información, estratégicamente los reúne en el aula de medios, una hora antes de terminar las labores, sabe que se prolongará la reunión y que algunos docentes se quedaran y lo escucharan, también es una manera de no profundizar en los temas dado que el tiempo de la reunión es muy corto, sólo se queda como simple información, hay docentes que aunque no laboran en el turno vespertino no dan un minuto más de su tiempo; casualmente son los que más faltan o llegan tarde, como no lo hace saber el Profr. Enrique, a través de la siguiente entrevista, *“(...) hay compañeros que no quieren aportar, ni un minuto más de su salida aunque a veces lleguen un poquito tarde o falten a la escuela” (Ent, 2. Pág.5).*

Se mira que la falta de compromiso de algunos docentes genera hábitos como llegar tarde, faltar a la escuela y no cooperar cuando se les pide que se queden un momento más, como el director permite que sucedan estas cosas sin decir nada, simplemente faltan o se van. Se piensa que buen liderazgo es aquel que hace que

todos los docentes colaboren con entusiasmo y en equipo en todo; sin embargo podemos percatarnos de que en la escuela “José Saramago” sucede lo contrario se diría que el estilo de liderazgo liberal (*laissez faire*) que en ocasiones ejerce el director es de un poder pasivo.

No obstante, al estar al frente de la escuela el director Gonzalo V. ostenta una pequeña o grande influencia sobre el grupo y a esto se le llama liderazgo, mismo que le sirve para dirigir, organizar, planear y transformar las actividades que se realizaran en el centro escolar, en el Curso Gestión y Desarrollo educativo se dice, *“el liderazgo se vincula con los procesos con los aprendizaje y la motivación orientada a atraer a la gente deseosa de aportar”* (Pozner, 2000, pág. 66). Desde esta perspectiva se entiende que el liderazgo está en función del como el líder acompaña a sus subordinados, motivo, guía y aconseja a los docentes y a servicio del aprendizaje a motivar a los niños, y a los maestro que no se sienta motivado a invitarlos a seguir adelante a movilizar a la comunidad educativa para lograr buenos resultados.

A partir de lo anterior se puede deducir que el director al convocar a su equipo docente, está ejerciendo un liderazgo administrativo específico en la escuela, por estar implicado en las actividades de vigilar, dirigir, organizar, planificar e influenciar para que se cumpla con las tareas educativas.

El director Gonzalo V. como líder va adquiriendo un tipo de liderazgo democrático a partir de las tradiciones y costumbres del contexto en el que se desenvuelve, él se distingue del resto del grupo por ocupar el cargo de director.

El cargo que sustenta el director de la escuela “José Saramago” hace que él sobre salga del grupo, sin embargo a la hora de tomar decisiones no es muy asertivo porque la mayoría de las ocasiones permite que los docentes hagan lo que quieran, también hace que sucedan las cosas como las tiene planeadas, como se puede percibir a continuación,

La Profra. Tere, comenta en la reunión de información: *“director el festival del día de las madres está programado para el 9 de mayo ya lo habíamos acordado”*. A lo que el director le dice *--maestra pero ese*

*día también va a ser el festival de la secundaria técnica y si lo cambiamos para el 8 de mayo a las 10:00am, porque el del preescolar va a realizar ese mismo día su festival a las 8am". (Obs.3, pág.3).*

El director Gonzalo V. informar que no será posible realizar la actividad del día de las madres y que se realizará el día que él ya dispuso cambio el día al que ya se había acordado en colegiado.

Él en ocasiones y por lo regular por petición de algún compañero o compañera docente cambia lo que ya se tenía planeado toma alguna decisión inmediata y después se le comunica a la comunidad escolar, en ocasiones como director necesitan tomar decisiones inmediatas para eso le dio el poder la Secretaria de Educación Pública SEP y se hace lo que él cree que es mejor, no importando que se altere la organización administrativa de la escuela.

Aunque se vea como un acuerdo que no se respeta en el caso arriba mencionado, también puede ser que así conviene a los intereses del director o por estrategia; él piensa que es mejor que se haga el día 8 de mayo después del festival del preescolar, esto ayuda a que la asistencia de las madres de familia sea mayor, si él hubiera aceptado que fuera el 9 de mayo, habría menos asistencias porque unas mamás se irían al festival de la secundaria que está programado para la misma fecha y la misma hora.

Al tomar esta decisión el director está ejerciendo parte de su poder organizacional, por el momento no se discute esa decisión, dado que a todos conviene pero sobre todo a la docente encargada de la comisión de acción social y a él como director que tiene la responsabilidad en la planeación de las actividades festivas que se llevan a cabo en el centro escolar.

*"liderazgo asume el complejo desafío de convocar a participar a los docentes en equipo y en extensas redes de trabajo orientadas por el desafío moral de influir positivamente en la vida de los estudiantes", por (Pilar Pozner pág. 16).*

El que asume el liderazgo de la escuela tiene como reto convocar a participar al equipo de docentes en amplios grupos de trabajo orientados por su desafío moral, de ser capaz de influir asertivamente en la vida de los escolares.

Es bueno mencionar que un elemento en común que tienen las definiciones de liderazgo y otras definiciones es que los líderes siempre dependen de otras personas para poder ejercer su influencia positiva o negativa sobre ellas, por eso se dice; que los líderes tienen la capacidad de motivar, guiar a individuos o grupos de cualquier trabajo, de tal manera que los docentes señalan, *“el liderazgo es un elemento muy importante en cualquier escuela, trabajo o cualquier empresa, favorece a que todos hagan las cosas bien”* (Ent, 1, pág. 2).

La idea de que el liderazgo es elemental para poder desarrollar cualquier trabajo en cualquier organización, ayuda a que muchos no sólo hagan las cosas como se deben de hacer, sino a que también se comprometan con su trabajo para mejorar el ejercicio de los procesos escolares que se dan dentro de la escuela.

Dado que una de las tareas del liderazgo es distribuir el trabajo de manera dinámica para así lograr que los individuos voluntariamente se involucren en la participación activa del trabajo y logren los objetivos en común.

Sin embargo, el estilo de liderazgo administrativo que ejerce el director Gonzalo V. de la escuela primaria donde se realizó esta investigación, refleja que la mayoría de los individuos que laboran en la escuela, no quieren involucrarse voluntariamente en el trabajo, el personal por lo regular esperan que el director les diga que es lo que se tiene que hacer, por el cargo que tiene pero como eso no sucede ellos sacan el trabajo conforme a sus propios criterios.

Se sabe que el liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen son capaces de motivar, dirigir, apoyar al otro en determinados proyectos para lograr objetivos y metas compartidas. Como lo señala el Profesor Enrique. *“El liderazgo siempre se debe de dar y debe prevalecer, tanto en el director como en los docentes, en todos los que tenemos a nuestro cargo ciertas comisiones”* (Ent. 2 pág. 4).



Efectivamente en un centro escolar siempre vamos a encontrar que la mayoría de los miembros ejercen un liderazgo muy particular, que tiene que ver con sus costumbres familiares y formación profesional ya sea porque tienen a su cargo ciertas comisiones o simplemente por el grupo de niños que tienen a su cargo se ejerce esa función. De cierta manera todos ejercen una influencia sobre determinados miembros o grupos dentro de la institución escolar.

*También lo vamos a entender al liderazgo, “como un proceso dinámico de influir sobre los demás para seguir tras el logro de un objetivo común (...) la noción de liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo para que realicen tareas fundamentales” (Universidad Pedagógica Nacional, 2007:45).*

El liderazgo es manipulador en la medida que incorpora las necesidades y los intereses de un grupo de personas o de una persona para lograr metas u objetivos en común, y para hacer que las cosas se realicen de la mejor manera posible a lo que el Profr. Enrique, explica

*“A veces el liderazgo del director no se practica no se lleva a cabo, porque el director no pasa a visitarnos a nuestros salones, él siempre nos ha dicho que nosotros tenemos esa ética profesional que cada quien es responsable de su grupo y nos permite trabajar libremente” (Ent, 2 pág. 4).*

Dentro de las funciones normativas de todo director es revisar y supervisar dentro de las aulas que los docentes tengan documentación administrativa y planeaciones. Además de observar la manera en que manejan estratégicamente las asignaturas escolares pero ese no es su estilo él les da la libertad para que desempeñen su trabajo en el aula, con sus alumnos y en las comisiones que les han sido encargadas en su tarea educativa según su ética y responsabilidad.

No hay que olvidar que el liderazgo es la capacidad de atender los problemas que la escuela presenta, movilizar el trabajo de una persona o grupo, con la finalidad de alcanzar metas planeadas en una institución para el logro de ciertos

objetivos de tal forma que el estilo del director determina cómo se hacen las cosas aunque pareciera que no se realizan.

Al respecto podemos definir que el liderazgo está en función del director de ahí que debe tener la capacidad de saber movilizar las situaciones en los tiempos y momentos adecuados aunque pareciera que no pasa nada. Ball, (1987), comenta, *“la influencia supone la capacidad de afectar al juicio de otro, o a la toma de decisiones mediante la palabra o la acción, sobre la base de lazos informales de alguna especie, administración, miedo, obligación o competencia”*. (pág. 191).

Se puede decir que la capacidad de conmovir al otro mediante la reflexión, o la toma de decisiones por razón de la palabra o la acción, sobre las relaciones informales de algún sujeto se le llaman influencia siempre y cuando se logre que el otro sienta obligación por lo que está haciendo.

En este sentido podríamos decir que el ejercicio del liderazgo debe desarrollarse de manera contextual, el líder debe detectar las problemáticas que se dan dentro de la escuela, para influir y hacer que los demás sujetos se desempeñen con obligación de manera inequívoca en todas las actividades sin causar conflictos que desestabilicen la armonía del grupo.

El director Gonzalo V. ejerce un liderazgo administrativo que en muchas ocasiones causa en algunos docentes conformismo, y en otros conflictos por no haber objetivos claros, seriedad y compromiso para llevar a cabo las actividades planeadas en momentos determinados como lo muestra la evidencia: *“todo lo planeado desde el inicio del ciclo escolar, todas esas ideas a veces no se llegan a realizar, por falta de compromiso, objetivos claros, voluntad de nosotros los docentes y del liderazgo del director”*Ent. 2 pág. 3).

En este decir las funciones que desempeñan los diferentes docentes en ocasiones se quedan sin realizar, se plasman en un papel para llenar el requisito administrativo o por la falta de seriedad, compromiso por parte de los maestros y director. En liderazgo hoy lo que se visualiza es que no hay esa influencia

motivacional para que el personal se active o comprometa en sus tareas y las realice.

El liderazgo del director Gonzalo V. que tendría que influir en los demás en ocasiones se ve como algo que no es funcional, al menos para un contexto escolar donde el trabajo no se moviliza en función de una acción conjunta. *“El liderazgo moviliza la aspiración, que a su vez, pone en movimiento la capacidad de acción conjunta, y éste la comprensión, el sentido, y el compromiso”*. (Pozner, (2014, Pag.68).

Considerando lo anterior podríamos decir que el liderazgo tendría que poner en movimiento el trabajo colaborativo en buenos ambientes de comprensión y tareas educativas por parte del equipo docente y el director.

En el director Gonzalo V. se visualizó que ejerce otro tipo de liderazgo llamado liberal (*laissez faire*) en este liderazgo el sujeto es considerado por sus compañeros no como una autoridad, sino como un liderazgo sin autoridad, en el cual no pasa nada, si no se cumple con los objetivos creados. Saben que si las cosas planeadas se atrasan o no se ejecutan como estaban previstas no va haber ningún problema, el director las pasa por alto.

En esta idea, se alude que el liderazgo liberal (*laissez faire*) es aquel donde los miembros del grupo gozan de total libertad y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan. Carlos González cita y plantean el líder *“utiliza su poder muy poco, o nada, dando a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones”*. (Koontz, 2002, pág. 332).

Esta actuación genera en los otros indiferencia y dependencia hacia los objetivos establecidos, ellos necesitan del director como líder que los acompañe en el logro de las tareas propuestas, sino lo hace entran en el conformismo y evitan realizar sus responsabilidades.

Al respecto el director menciona *“tengo un equipo de personal docente muy capaz, muy activo siempre colaboran y no hay quejas, yo dejo que ellos trabajen libremente en su salón conforme a lo planeado”* (Ent. 1, pág. 8). El director piensa

que su personal docente está contento, planea las actividades del día, se organizan para realizar las actividades en sus grupos sin que se les supervise su trabajo, que se están realizando lo planeado sin que el tengo que hacer ninguna visita a sus grupos.

Esta libertad que tienen los docentes de la escuela “José Saramago” para ejercer su tarea educativa en el aula, les da pauta a que pueden salirse a tomar su café a platicar en la hora de clases, como lo muestra la evidencia “*después de media hora el Profr. Enrique regresa a su salón a seguir con sus actividades escolares; el director ve que este Profr., está tomando café en la cooperativa y platicando y no le dice nada se muestra indiferente*” (Obs, 1, pág.3), no hay ese temor de que el director les pueda llamar la atención, y mucho menos sancionarlos, por lo que hacen ante esta realidad el director se mantiene indiferente.

Este estilo de liderazgo es diferente a lo que hemos venido definiendo o a lo que diferentes autores como, señalan “*el liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se desempeñe de buena gana por los objetivos del grupo*” (Hersey, (1998pág. 90).Citado por Marcos González.

De acuerdo con los planteamientos anteriores el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para influir en los sujetos para poder lograr metas y objetivos que han sido establecidos como se ha venido mencionando; de tal forma que, los docentes se vean motivados y acompañados en la realización de su tarea educativa.

Permitir que los docentes realicen sus actividades solos puede ser una estrategia para logro de metas grupales de corto plazo, se pretende que se dé una motivación intrínseca por parte de los docentes y se apasionen con su trabajo. El director Gonzalo V. si ejerce un liderazgo al darles libertad a los docentes aunque no sea visto como tal.

El liderazgo tiene que ver con el arte y la estrategia de influir sobre los individuos para que estos desarrollen su trabajo positivamente y entusiastamente

hacia el trabajo en equipo para un mismo fin, el arte de influir es una estrategia para lograr que se esfuercen de la mejor manera para lograr los objetivos establecidos desde sus propias particularidades y potencialidades.

Por otro lado, los estudios sobre liderazgo han enfatizado que los líderes de los grupos humanos pueden influir en el desempeño, de sus liderados ya sea de carácter social, laboral, económico, institucional, político entre otros, cuya dinámica es una situación transitoria adecuada al surgimiento de un determinado líder que transmita ganas de trabajar a las personas para traspasar obstáculos políticos, burocráticas y organizacionales que hay en las instituciones y con una visión positiva de un mejor futuro.

La influencia del director como líder administrativo de la escuela “José Saramago” se mira muy poco en la cuestión laboral, dado que los otros esperan ser movilizados y motivados en su quehacer educativo y para tener una visión de mejora para el futuro de la escuela.

En este decir, el liderazgo cumple una función importantísima en cualquier contexto, especialmente en el contexto escolar, para dirigir, movilizar y motivar al cuerpo docente, dado que en la actualidad se espera de quien está al frente de una institución escolar que ejerza un buen liderazgo que movilice y motive a los miembros de la comunidad educativa.

En esta idea se cree que es importante que los docentes conozcan los diferentes estilos de liderazgo que un director puede llevar a la práctica para poder comprender porque una escuela funciona de una u otra manera en seguida se hace mención de los diferentes estilos de liderazgo que podemos observar en un director educativo.

## **2.5 Diferentes estilos de dirección en la actualidad.**

Los estilos de dirección describen los tipos de conducta que desempeñan los líderes cuando incluyen los intereses de la organización, y los personales, en el logro de una meta u objetivo.

El liderazgo de los diferentes líderes supone influir en los otros para el logro de objetivos, sin dejar de recordar que el liderazgo de estos está determinado por el conjunto de capacidades que tienen como individuos para influir en la forma de ser y movilizar el desempeño del personal docente o en un grupo determinado de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar, mover y evaluar a un grupo o equipo.

En la escuela “José Saramago” hay liderazgo aunque pareciera que no, sólo que el estilo que se ejerce allí no se ve por el contrario da a entender que no hay un liderazgo muy claro; sólo se hacen las cosas y el director tiene una función y entrega resultados buenos o malos pero los entrega.

Es importante analizar y reflexionar acerca de los distintos estilos de liderazgo, para saber en cuál o cuáles se puede ubicar el estilo o estilos de liderazgo que practica el director Gonzalo V. de la escuela “José Saramago” con la finalidad de conocer más afondo la práctica del director. Empezaremos por mencionar los primeros tres que refieren a los estilos de liderazgos clásicos, además de estos estilos hay más estilos de liderazgo.

El liderazgo autocrático es aquel donde el líder tiene el poder absoluto sobre sus colaboradores o equipos. Tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación, el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

Se menciona el líder autocrático “ordena y espera obediencia, es dogmático y firme, y guía mediante el manejo de las recompensas y la imposición de castigos”

(Koontz, 2002, pág. 32), este líder hace uso de su poder formal o informal sobre los otros a quienes ve como sus súbditos, citado por Carlos González.

Este tipo de líder es aquel que hace valer el poder sobre sus miembros, muchos de sus colaboradores no quieren estar cerca de él por ser autoritario, más bien buscan estar lejos de este personaje por no soportar estar cerca de él. Este tipo de liderazgo es apropiado para ciertas tareas que son apropiadas y requieren de cierta disciplina. Pareciera muchas veces que la comunidad educativa de la escuela “José Saramago” anhela este tipo de liderazgo porque a algunos les gustaría que su director fuera más estricto y formal en la toma de sus decisiones.

El liderazgo democrático estimula la participación y el libre intercambio y debate de las ideas. No centra su atención el poder en su persona, se caracteriza por actuar en función del grupo, manteniéndolos informados sobre las directrices a seguir, así como también, les permite la participación en la toma de decisiones.

Las acciones de este tipo de líder van más encaminadas al trabajo en equipo y la colaboración de sus subordinados. Aunque en la realidad este tipo de democracia es un disfraz para ciertos objetivos que están en función de la política educativa de nuestro país. Es difícil que en una escuela como la primaria “José Saramago” funcione los liderazgos democrático del director Gonzalo V. debido a que ahí no existe en su totalidad la democracia como tal.

*Para Robbins (1998) “el líder democrático-participativo consulta con los subordinados a las acciones y decisiones propuestas, estimula, orienta, apoya al grupo, las tareas son determinadas en forma conjunta, hay libertad para escoger con quien trabajar, el líder se integra al grupo, es objetivo se limita a los hechos en sus críticas y elogios”.*

El liderazgo liberal (laissez faire) es aquel donde los miembros del grupo gozan de total libertad y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan. Carlos González plantea el líder *“utiliza su poder muy poco, o nada, dando a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones”.* (Koontz, 2002, pág. 332).

Esta actuación genera en los otros indiferencia porque en muchas ocasiones ciertos elementos no realizan sus tareas las dejan de hacer y dependencia porque hay elementos dependen mucho de su superior para que les diga cómo y cuándo se deben de hacer las cosas.

Para Chiavenato (2001) citado por Carlos González este tipo de líder "... sólo presenta algunos materiales al grupo, aclarando que podría suministrar información si la solicitan" (pág. 156).

Este tipo de líder para muchos sería el adecuado, sino hubiera dependencia de los subordinados para realizar las tareas escolares, en la mayoría de los casos esperan que se les dé todo o digan cómo se deben de hacer las cosas. El líder permisivo no evalúa, ni le da seguimiento a las tareas propuestas por él y sus colaboradores; éste liderazgo se parece a uno de los liderazgos de los que hace uso el director sujeto de estudio de esta investigación, como lo podemos ver en la evidencia.

*La profra. Alma alude "sólo si le pregunto me apoya, pero jamás le damos seguimiento a los trabajos, ni mucho menos hacemos la evaluación de la tarea educativa, la evaluación sería el cierre para ver los faltantes y limitaciones, nunca llegamos a eso" (Ent, 5, pág. 9).*

Como lo hemos venido mencionando el líder permisivo se asemeja al estilo que ejerce el director de la escuela "José Saramago" éste apoya cuando se lo piden, pero no hay seguimientos de las actividades acordadas, ni hay una evaluación en las tareas educativas como no lo mostro la evidencia y deja que los docentes realicen su tarea educativa con libertad, sin supervisar o acompañar su quehacer educativo.

Dentro de esta perspectiva el personal directivo como líder de la escuela básica descuida que la escuela que integra la comunidad educativa cumplan las tareas que le atañen. El líder mejora su comportamiento profesional para mejorar su desempeño en el centro escolar y busca también que las personas interioricen la misión de la organización. En realidad esto no se parece a lo que realmente pasa en algunas escuelas como la escuela "José Saramago".



El liderazgo pedagógico, a nivel escuela desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, y en las innovaciones de las metodologías de los aprendizajes, (Carolina Fernández, 2008), un liderazgo pedagógico implica que las competencias directivas se orienten a crear condiciones y promover contextos organizativos y profesionales que mejoren los procesos de enseñanza aprendizaje.

Este tipo de liderazgo lo ejercen todos aquellos que estén involucrados con el quehacer y proceso educativo, no sólo el director como líder. La responsabilidad recae en él pero ese proceso involucra a niños padres y docentes. En este sentido el liderazgo pedagógico del director Gonzalo V. se deja ver muy poco cuando él apoya al o la docente que le hagan alguna pregunta referente a la cuestión didáctica, algún contenido y cuando hace algún esfuerzo para condicionar espacios de enseñanza y aprendizaje.

El liderazgo distribuido para Harris (2005) citado en el libro electrónico, Universidad Pedagógica de Durango / ReDIE, pág. 51, *señala el liderazgo distribuido es un esfuerzo colectivo y compartido que involucra a todos quienes están dentro de la organización y han decidido aprender junto con los demás, lo que se concreta en al menos dos logros: una retribución del poder y una recomposición de la autoridad dentro de la organización.*

Lo anterior refiere a que el director admite desarrollar una cultura de trabajo compartido con todos sus compañeros para que el poder que él tiene sea distribuido e involucre a todos los que son parte de la organización para lograr visión, metas y objetivos de la comunidad educativa.

El liderazgo transformacional según Carlos González *“los líderes deben poseer una característica. La capacidad para desarrollar y compartir un sentido de dirección muy definido, una visión del futuro deseado. En efecto transformacional produce niveles de esfuerzo, de desempeño de subordinados que van más allá de lo que ocurría con un enfoque transaccional solamente”* (Villasmil, 2006, pág. 22).

En éste tipo de liderazgo el líder tiene bien definida una visión de futuro, objetivos y metas bien específicas para motivar a su equipo de trabajo y lograr que se esfuercen y comprometan con esmero y entusiasmo.

El liderazgo participativo es aquel que se forma creciendo psicológicamente para desarrollar la habilidad de escuchar a los demás; de leer apropiadamente sus necesidades; de interpretar bien los mensajes y de interesarse sinceramente por el progreso de las personas. Las personas lo siguen porque se identifican con él y les permite conciliar sus metas personales con las de su organización.

El líder hace uso cada día de su psicología para convencer a los demás, tiene habilidad de escucharlos, al oírlos, el detecta las necesidades de sus miembros por ejemplo cuando no entienden los contenidos, cuando hay problemas de indisciplina. Todas las personas se identifican con este líder porque les muestras cierta empatía les permiten ajustar sus metas particulares con las de la institución.

El liderazgo creativo es aquel que consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administrativas soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad.

El líder creativo promueve la satisfacción, moral y orgullo por el trabajo, establece condiciones del entorno con transparencia, confianza y honestidad que permiten aflorar la motivación intrínseca y las ganas de aprender y mejorar.

El liderazgo político según se define como la particular relación que se establece dentro de una coyuntura concreta y dinámica, entre una personalidad y una situación de grupo en el cual el objetivo central es la conquista y el control del estado o de los instrumentos para influir, por parte de ese grupo.

El buen líder político es aquel que no usa la mentira para lograr sus objetivos siempre trata de ser honesto y decir la verdad, así debería ser el líder político sin embargo, es todo lo contrario, este hace uso de estrategias con mentiras para lograr estar en el poder y no cumple con lo que dice.

El liderazgo paternalista consiste en proteger al grupo, tolerar ciertas libertades con el fin de influenciarlos, cultiva actitudes de dependencia y desvalimiento que paralizan la iniciativa creativa y el sentido de responsabilidad personal.

Disminuye la resistencia a la autoridad y crea compromisos fuertes de los subordinados hacia los directivos. Afecta la creatividad de los trabajadores jóvenes y la defensa, por parte de los jefes, de trabajadores incapaces. Es un estilo de liderazgo donde las relaciones de dirección se pueden igualar a las de padres e hijos.

El Liderazgo pragmático se caracteriza fundamentalmente por poseer las siguientes cualidades: se orienta a la eficiencia de la organización, busca el éxito principalmente económico en sus acciones, más fuertemente influenciado por la persuasión, la dirección y la formación, utiliza los soportes situacionales como guía de conducta, sensible a las recompensas y a los controles externos.

El Liderazgo moralista se caracteriza por orientación humanista y burocrática, sensible a la legitimidad de las acciones y consecuencias humanas para la organización, influenciado por posturas basadas en las justificaciones filosóficas y morales, sensibles a los controles externos, normas más subjetivas, pero más arraigadas e inmutables.

El Liderazgo tecnocrático consiste en hacer descansar la dirección solamente o básicamente en la superioridad técnica del sujeto de dirección sobre subordinados.

El Liderazgo ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejorar y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.

El Liderazgo afiliativo se caracteriza por la satisfacción de los subordinados, prefiere no dar instrucciones claras y precisas, valora las características personales por encima de los resultados y evade los conflictos. Hay conocimiento de los subordinados puede marchar solo, cuando se coordinan personas y crea un ambiente agradable entre ellos.

## 2.6 En nuestra escuela hace falta ese liderazgo del director.

En cada centro de trabajo escolar hay un director cuyo papel en la actualidad es la de ser un líder que motiva, mueve, acompaña y media en situaciones de conflicto, son algunas de las cualidades que un líder debe poseer, sin dejar de considerar que cada ser humano es único que se desenvuelve en determinados momentos y lugares.

En la escuela “José Saramago” se ejercen algunos estilos de liderazgo por parte del director muy particulares, liderazgos que los docentes en ocasiones no entienden porque no se asemejan por lo regular a ningún estilo de liderazgo donde el líder influye positivamente en los otros.

Anteriormente en la escuela el estilo de liderazgo autoritario que precedió, a los estilos de liderazgo del director actual Gonzalo V., en muchas ocasiones han sido comparados con el estilo de la directora que dirigía la escuela anteriormente por lo estricta que era ella con el personal, como que desearan un director autoritario, lo podemos ver cuando lo manifiesta el intendente de la escuela,

*“la maestra Rosa no nos dejaba ni que nos paráramos ni un momento a saludarnos en el patio, la maestra llegaba temprano y decía el horario, maestros se les va a cerrar y lo siento mucho, los maestros se molestaban tremendamente, aun así era lo que ella decía, por eso no la quieren, pero llevaba bien la escuela, no había quejas por parte de los padres de familia” (Ent, 3 pág. 12).*

Al analizar este comentario se puede decir que en muchas ocasión se añora el estilo de la directora anterior por ser más estricta, el informante compara el trabajo de los directores anteriores que hacían que se cumplieran los acuerdos o reglamentos, establecidos en la escuela y cuando alguien llega a dirigir la misma escuela sin ese estilo de liderazgo lo ven como alguien que no funciona como director, alguien que no tiene esa energía, es carácter para desempeñar su trabajo como lo hacía la anterior directora o director.

En la escuela “José Saramago” se compara el liderazgo del director actual con el de la maestra Rosa, se asume la idea de que la escuela es igual y que a pesar de que podría ser molesto pero que hacen falta esas tendencias conservadoras que en un momento fueron apropiadas por ser ejemplo de disciplina y control, “el sujeto está sometido al otro por medio del control y la dependencia” (Faucault, M.1986, pág.163). El poder es ejercido para dominar a los sujetos a través del control que muchas veces genera dependencia de algunos que se identifican con las personas que ejercen el poder. Porque les gusta trabajar sobre presión ese tipo de poder ha venido cambiando pero en la realidad en la escuela “José Saramago” algunos añoran esos estilos de liderazgo autocrático.

En la actualidad aunque ya hay más cursos y capacitación para directores y maestros estos últimos siguen comparando y esperando que los estilos de liderazgo de los actuales directores sean como antaño donde eran figura de apoyo no sólo para maestros sino también para la población educativa. A esto el Profr. Enrique declara,

*“en nuestra escuela hace falta esa personalidad, ese liderazgo del director para sacar ese trabajo para que haya buenos resultados, se necesita que alguien lleve la batuta, que diga se va a hacer esto, no se va hacer por esta razón, no eso no pasa en la escuela” (Ent, 2, pág.4).*

La falta de motivación hace que los docentes vean o sientan que hace falta un liderazgo por parte del director, para que los docentes tengan buenos resultados en su quehacer educativo, otra de la carencia que aquí se detectan es la falta de alguien que los guie y que sería el director del centro escolar o más bien la falta de motivación intrínseca por parte de los docente.

El estilo de liderazgo que el director ejerce para muchos pareciera que no satisface las necesidades de solución que los sujetos esperan pero funciona porque ellos sacan el trabajo, y el director regula las relaciones humanas evita que los problemas se hagan más grandes de lo que son.

La teoría nos dice que, *“El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de la relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales”, (Chiavenato, 1999). Citado por Carlos Alberto G.*

El liderazgo siempre va a ocurrir principalmente cuando hay más de dos personas que interactúan, este funciona conforme a las relaciones que existan entre los sujetos de una determinada estructura social y no por sus características individuales, más bien por las características de los espacios donde se desarrollan las actividades que en este caso son escolares.

El director de cada institución educativa ejerce un liderazgo que lo hace diferente a los demás líderes y los miembros del su grupo, por el simple hecho de estar al frente de una institución y del cual sus colaboradores esperan que los motive o guíe en su labor educativa.

Se tendría que saber que hay diferentes estilos de liderazgo, y que en muchas ocasiones son difíciles de detectar porque muchos de los docentes que llegan a las escuelas ya traen interiorizado el estilo de liderazgo que ejercía su director anterior y no se mira que el estilo de liderazgo depende de los distintos contextos escolares.

Tomando en cuenta las consideraciones que se han analizado referente a los diferentes estilos de liderazgo, es bueno mencionar que estos estilos son válidos en ciertos contextos, sería muy aventurado hasta ahorita decir que estilo de liderazgo ejerce el director de la escuela primaria “José Saramago”. Lo que sí se puede mencionar según las evidencias de la investigación, el director se acerca a algunos de los estilos analizados hasta el momento, sobre saliendo más los estilos de liderazgo administrativo, el liberal (*laissez faire*) y democrático.

El liderazgo y la gestión educativa son dos funciones que no pueden ir separadas uno se complementa con la otro por lo que en el siguiente capítulo

hablaremos de la función directiva en la gestión y organización de una escuela primaria semiurbana “José Saramago.

### **CAPITULO III**

## **LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA ESCUELA PRIMARIA SEMIURBANA**

La función directiva de una escuela es de vital importancia, dado que de ella depende el buen o mal funcionamiento escolar, la organización escolar, la planificación, el seguimiento, la evolución, la implementación de las reformas no sería posible sin la dirección correcta, la gestión de recursos humanos, pedagógico, de infraestructura y muchas cosas más que le dan vida a la existencia de la escuela.

La función que el director Gonzalo V. que desempeña en su escuela aparte de ser liberal (*Laissez faire*), en ocasiones se limita a ser administrativa y burocrática entrega de documentos en tiempo y forma como hacía anteriormente sin dar solución a las situaciones que se presentan en el centro escolar, y sin hacer un análisis y reflexión más a fondo de cómo desempeña su función directiva. Como se muestra en este capítulo.

Veremos que desde el discurso el director es la persona que ayuda a crecer y obtiene lo mejor de las personas que están a su alrededor, es el principal responsable de la organización y es la máxima autoridad de la escuela.

Dentro de la función directiva se encuentra al convocar a los docentes para la toma de decisiones; la toma de decisiones es gran responsabilidad del director en la escuela, pero no sólo él es responsable, sino que también los docentes que participan en ella para logro una buena gestión escolar.



### 3.1 Las funciones directivas en la escuela.

En las últimas décadas del siglo pasado a la actualidad la función del director ha sido un tema de debate en las agendas públicas a nivel internacional donde las investigaciones sobre eficacia y mejora educativa que tienen como finalidad el logro de la calidad y la mejora continúan de la misma.

Retomando lo que dicen algunos autores, la función directiva se define como la acción de la dirección que tiene como objetivo influir, a través de sus decisiones y forma de actuar, en el trabajo de otras personas y con ello generar las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos de aprendizaje ya establecidos.

Cuando un director accede al cargo, adquiere la representación de la institución, la autoridad, control y poder para tomar decisiones, en beneficio de la escuela, sobre el funcionamiento, la organización implementación del currículo, la administración y orientación de los recursos humanos.

En este sentido nos enfocaremos más al termino del poder; Foucault habla de un poder individualizante o “el poder pastoral” considerado por él como el poder del <<Estado Moderno>> que consiste en una estructura bien elaborada en la que los individuos pueden ser integrados (Foucault, 1986, pág. 164). El poder pastoral pasa de la salvación del grupo al cuidado de éste, esto quiere decir que ahora la salvación ya no sólo se busca para el otro mundo, sino que ahora la palabra salvación adquiere diversos sentidos: salud, bienestar, seguridad, protección contra los accidentes.

En este sentido se debe de conocer todo del comportamiento del conjunto de los individuos y también el comportamiento de cada uno de ellos. Para conducir, guiar mejor y con mayor eficacia a los sujetos, dado que de esto depende no sólo su seguridad y bienestar sino que también el crecimiento del individuo en su conjunto.

Las relaciones de poder aparecen en todos y cada uno los ámbitos de nuestra vida, en el trabajo, en nuestras familias, en las relaciones de pareja, en los

ámbitos públicos como privados. En todos lados donde vayamos ahí van a estar presentes.

En esta idea mencionaremos que los directores de una institución están ahí o los ponen ahí, para conducir y guiar a la comunidad educativa que tienen a su cargo, ejerciendo poder sobre ellas sin el afán de ser autoritarios e impositivos por el contrario deben de ser líderes que sepan movilizar a los grupos de manera positiva y asertiva.

En este trabajo hablaremos específicamente del director Gonzalo V, sujeto de estudio de esta investigación, él accede al cargo después de haber ejercido como docente por varios años como él comenta,

*“en la escuela primaria “José Saramago” dure 13 años como docente, posteriormente me comisionaron a una dirección, primero me dieron la comisión, posteriormente solicite alguna dirección de la zona escolar, la cual me fue beneficiada con el tiempo; estaba como supervisor el Mtro. Delfino y me dio la comisión de la dirección en la escuela Ernesto viveros” (Ent, 1, pág.1)*

El cargo que le es concedido al director no fue por trabajo más bien es por la oportunidad que le da el supervisor en turno, a esto se menciona *“Casi toda posibilidad de ascenso para los maestros empieza en la propia escuela a través de la relación con el director” (Rockwell, 1985, pág. 164).*

Todo maestro que desea escalar se pone en acción para lograr sus intereses laborales y personales de tal manera que hace uso de sus habilidades para que algún día pueda ascender de puesto.

En el caso del sujeto de investigación, primero realiza su trabajo como docente trece años, después de esto “le dieron” una comisión de director y posteriormente pide una dirección vacante de alguna de las escuelas de la Zona Escolar, la cual “le fue dada” con el tiempo por el supervisor en turno; en este sentido. Antes que

el Profr, Gonzalo V. había tres más a quienes les correspondía el cargo pero no fue así y se lo otorgaron a él.

Nos damos cuenta, que el supervisor hace uso de su poder y coloca al profesor Gonzalo V. como director en una escuela que no contaba con un director. El supervisor hace uso de su la influencia en el momento adecuado y le da sus órdenes como director comisionado para posteriormente le diera su propuesta para su clave de director.

El cómo llega no importa mucho para el supervisor él consideró que el profesor tenía la capacidad, para ocupar ese cargo y representar, dirigir, guiar, e influenciar y organizar la escuela. Sin darse cuenta que el entonces profesor Gonzalo V. no tenía las características básicas para dirigir un centro escolar.

Los hallazgos de esta investigación, y considerando las diferentes fuentes de poder que existen, se mira que el puesto que adquirió el director de la escuela “José Saramago”, fue gracias al poder de oportunidad; este poder en ocasiones, se acciona sin realizar un análisis más a fondo de los resultados a los que se pueden llegar. Él deseaba a una dirección y creyó oportuno pedirla a su jefe inmediato, quien se fijó en él y a la primera oportunidad lo consideró, primero le dio la comisión por la oportunidad que había y las relaciones de amistad que existían entre ellos, para que posteriormente con el tiempo el director pudiera ser regularizado. A esto se menciona,

*“El poder de la oportunidad vine dado por acontecimientos transitorios o situacionales de contingencia que posibilitan el ejercicio satisfactorio de la dirección o personas a las que las circunstancias les son favorables, son personas que se encuentran en el lugar oportuno y en el momento adecuado” (Antúnez, 1998, p.6).*

El poder de la oportunidad refiere a ocasiones que tiene alguien para mejorar o conseguir un acenso en su trabajo laboral; la oportunidad surge en determinado momento corresponde a acontecimientos temporales o situaciones eventuales que facilitan el quehacer gustoso de la dirección o sujetos a las que los

acontecimientos les son favorables y que son individuos que se encuentran en el lugar acertado y en el tiempo adecuado, y que aprovechan para lograr sus objetivos.

La función directiva que desempeña el informante clave de esta investigación, es como cualquiera otra que desempeña un director de escuelas primarias, es administrativa, supervisora y docente dependiendo del cómo obtuvo el cargo de la visión que tenga del mismo. Lo único que la hace diferente es el cómo ejecuta las acciones el sujeto dado que estas dependen de su formación personal y académica. El director Gonzalo V, comenta como director,

*“tenemos tres años que iniciamos con el Programa de Escuelas de calidad, al principio gestionamos cursos para niños, conferencias para padres y cursos para maestros, pero posterior mente ya no se le dio importancia, sólo se cumplía con el requisito administrativo”*

Este ritual que el director realiza en la institución en el cumplimiento de la ejecución de algunas actividades es parte de su función directiva. Esto nos remite a que sólo se cumple con los requisitos administrativa es visible la ausencia de una buena planeación.

El director al estar pendiente de las cuestiones administrativas está cumpliendo con la función de controlar, cuidar, manejar, convocar y dirigir a su equipo de trabajo; cuidar y maneja correctamente los intereses de la institución educativa aunque sea a precio de suspender clases.

De tal forma que la función directiva es primordial en una escuela, de ella depende la substancia escolar, también porque de ella depende la organización escolar, la planificación, el seguimiento de la evaluación, la implementación de las reformas, la gestión de recursos y muchas cosas más para que la función educadora de la escuela y los alumnos obtengan mejores resultados académicos en los aprendizajes esperados.

La función que ejerce el director Gonzalo V. en la escuela, está en función de los diferentes rubros que están establecidos en la organización escolar, las funciones que realiza en la actualidad principalmente son el técnico pedagógico y la administrativa, que refieren a cuidar el proceso, y el control que es monitorear los resultados.

*“(…) en la actualidad estamos realizando diferentes trayectos formativos donde yo les pido a los maestros que pongan en práctica lo que aprendan, lo que les sirva y sea de funcionalidad para la escuela, el objetivo principal de esto, es el logro educativo” (Ent, 1, pág. 9)*

Los docentes están asistiendo a la capacitación de diferentes trayectos formativos, ellos son controlados por mecanismos administrativos (control de entrada y salida, entrega de productos etc.), se pretende que esta capacitación les ayude en su práctica docente el director les pide a los docentes que lo aprendido lo lleven a cabo en el aula porque el objetivo principal es el logro educativo.

El directivo de la escuela “José Saramago” desarrolla su trabajo de la siguiente manera, él llega temprano al centro escolar, saluda al intendente, si hay información que debe de compartir con sus compañeros, entra al salón de 3º grado a imprimir la información, para que cuando lleguen sus compañeros docentes se las dé por escrito, coordina el trabajo en las reuniones. Todo lo anterior es parte de la tradición organizativa que implica un deber hacer de la función directiva.

También se observó que el director Gonzalo V, no tiene muy clara la visión de la escuela, debido a que sólo las conoce más no son ejecutadas adecuadamente como se muestra en la evidencia empírica,

*“la visión de la escuela es desarrollar competencias en los alumnos para su vida que sepan enfrentarse a cualquier situación para su vida sin temor, sin miedo y de la mejor manera posible y que sean competentes” (Ent, 1, pág.4).*

La visión aquí tiene que ver con lo que se menciona en el Plan y Programas de Educación Básica, que los alumnos desarrollen competencias para que sepan resolver cualquier problema que se les presente en la vida sin miedo.

*“Una competencia es la capacidad de responder a diferentes situaciones, e implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias de ese hacer (valores y actitudes)” (Plan y Programas, pág. 30).*

En este sentido, lo que para él es la visión de la escuela, para sus compañeros docentes la piensan diferente o como una perspectiva que sólo se queda en discursos por ejemplo el Profr. Enrique, alude *“la visión de la escuela es principalmente atender a los niños, a los padres de familia que haya una educación integral, una buena armonía entre toda la comunidad escolar” (Ent, 2 pág. 1).*

La visión del centro es distinta entre el personal docente y la dirección. Para el director la visión recae en las competencias, mientras que los docentes tienen su propia creencia de lo que debe ser la visión de la escuela, sin darse cuenta que la visión de la escuela es un proyecto compartido con docentes padres de familia y alumnos para que todos trabajen por alcanzarlo, deben tener claro a dónde se quiere llegar a futuro en la estructura organizacional de la escuela.

*Pozner, menciona “la visión no es una construcción de un individuo sino que debe contemplar y aspirar a ser la máxima aspiración de toda la comunidad. Además de personas, habrá que pensar en dispositivos, circuitos, redes de intercambio y reflexión que permitan generar una profunda comunicación del sentido del cambio” (Curso de Gestión y Desarrollo educativo I, 2009-2010, pág.73).*

En este sentido la visión debe de comunicarse para que en conjunto de los miembros de la organización de la escuela conozcan cuales son los objetivos metas, y propósitos y se trabaje con entusiasmo para ir hacia la misma meta.

A esto Pilar Pozner, señala *“la visión no es una construcción de un individuo sino que debe contemplar y aspirar a ser la máxima aspiración de la comunidad toda”*. (Curso de Gestión y Desarrollo educativo I, 2009-2010, pág.73).

Los directores como líderes ostentan una visión original del porvenir de la organización que es compartida por varios participantes. Aunque en la escuela “José Saramago” carece de una visión compartida porque todos tienen su propia definición de lo que debe de ser la visión de la escuela como se muestran antes en las evidencias empíricas.

La visión de la escuela debe tener un significado para todos los miembros del centro escolar, cuando se tiene bien claro a adonde se quiere llegar, siempre y cuando exista la comunicación adecuada, entonces el director como la comunidad escolar al final tendrán buenos resultados.

Otro aspecto que se observa en la función del director de la escuela “José Saramago” es que su liderazgo carece de objetivos claros, y de la capacidad de involucrar a todos los actores para resolver los problemas que se presentan en el centro escolar.

Un ejemplo de esto lo podemos visualizar cuando una de las alumnas con carita de desilusión comenta *“el director no les dice nada a los padres de familia que son groseros con los maestros, el papá de Jorge le dijo de groserías a la maestra Martha así como le quiso decir de cosas a usted Mtra., cuando nos dio primer año y no hace nada el director”* Mitzy (plática informal 19 -05-2013).

La alumna expresa parte de las cosas que pasan en la escuela y que no solo son vistas por ella sino por todos aquellos que pasan o están por ahí en la escuela ella dice no se hace nada. Los niños ven, los adultos también, el personal y el director indiferente ante estas situaciones.

Es fundamental la actitud que asume el director ante situaciones que se dan en las relaciones humanas entre padres y docentes, y de docentes entre docentes.

Ante la situación mencionada por la niña, el director se muestra pasivo evita resolver el problema dejando que la docente resuelva las situaciones, el director ante tal situación asume una función de representación y no de solución.

Se observa que la función que el director Gonzalo V. desempeña en su escuela en ocasiones sólo se limita a ser burocrática, entrega de documentos en tiempo y forma como se venía realizando anteriormente dejando un lado las situaciones que se presentan en el centro escolar, sin hacer un análisis y reflexión más a fondo de cómo está desempeñando su función directiva.

El desempeño de todo director como líder del centro escolar está en función de cómo motive y movilice al grupo, grupos o individuos en la institución educativa.

### **3.2 El desempeño del director en el trabajo escolar**

El director es la persona que ayuda a crecer y obtiene lo mejor de las personas que están a su alrededor, es el principal responsable de la organización y es la máxima autoridad de la escuela. El director de la escuela “José Saramago” menciona, *“ser director es que tú tienes en tus manos realizar una buena gestión, impulsar el desarrollo del centro escolar”* (Ent, 1 pág. 10), el director es el que realiza una buena gestión para promover proceso de la institución educativa.

El desarrollo del centro escolar es responsabilidad de todos los actores que accionan en la institución escolar, pero él es la máxima autoridad por ser el director del centro escolar por tanto las responsabilidades de la escuela recaen en él. No obstante que él da información oportuna a los docentes, planifica, ejecuta planes, programas y actividades, motiva al personal docente; mediante la toma de decisiones y la comunicación e impulsa el desarrollo de la institución escolar en este sentido también él depende de su personal no opera por sí solo, dado que requiere de la participación activa de la comunidad educativa.

En esta idea el director de la escuela “José Saramago” comunica y da la información en tiempo y forma pero muchas veces dicen los entrevistados de esta



investigación, las actividades o trabajos planeados se quedan sin ser ejecutados como lo podemos mostrar, *“el director es quien nos reúne, nos informa de cuál es el motivo de la reunión...pero no llegamos a resultados que nos apoyen en nuestro proceso o no realizamos los trabajos”* (Ent, 2 pág. 9).

A esto podemos ver que en el director como máxima autoridad recaen todas las responsabilidades sin embargo este se rodea de un equipo en el que se comparten funciones y reparten tareas si se cumplen o no es responsabilidad de cada uno de los docentes responsables de las comisiones.

Cuando el director reúne a su equipo docente, en un primer momento tiene que ver con convocarlos a las reuniones de información, de Consejo Técnico o para intentar dar solución a alguna problemática que se presente en el centro escolar, a esto el Profr. Enrique explica,

*“El que reúne a los maestros es el director de la escuela, es el inmediato y nos comunica de cuál es el motivo de la reunión, y se analizan ciertas cuestiones pero eso sucede muy periódicamente y a veces no llegamos a ninguna solución o resultado”* (Ent, 2, pág. 9).

Podemos pensar que no se trata de cualquier información más bien de una información normativa que es transmitida por medio de la comunicación a los docentes. A pesar de esto los acuerdos a los que se llegan no dejan satisfechos a nadie.

Si consideramos que el dialogo es el elemento más importante por el cual se transmite y recibe información que favorezca la toma de decisiones centrada en los aprendizajes de los alumnos y en los grupos de docentes principalmente, para tomar de decisiones o dar solución a problemas que se presentan dentro del entorno escolar. *“La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social* (Münch, 2010, pág. 146).”

Considerando que el dialogo como la toma de decisiones son elementos importantes en el contexto educativo, el director ejerce la función de transmitir la información al grupo de docentes o disposiciones que vienen desde la supervisión.

Cuando las disposiciones las da el supervisor el rol que desempeña el director es ejecutarlas tal como se lo requiera la supervisión como lo muestra la siguiente evidencia,

*“llegó el supervisor y el apoyo técnico a la escuela “José Saramago”...entraron a la dirección y hablaron con el director... el supervisor comentó hay que entregar un trabajo de alfabetización la próxima semana, que lo realizará la profesora que imparte el primer grado, pídele que lo haga, hazle creer que la escuela fue seleccionada para realizar dicho trabajo, me urge entregar el plan ese trabajo” (Obs, 1, pág. 4).*

El director ejecuta diversas tareas que le son pedidas por su superior y que están más encaminadas al ámbito administrativo que al pedagógico, sólo se disimula que son de gestión pedagógica. El rol que desempeña aquí el director es el de sumisión ante la autoridad y ejecutor de lo que le pide su supervisor por el simple hecho de que él se vea como un elemento que está ahí para obedecer a su superior sin cuestionar u opinar.

Dentro de la función que desempeña el director la autonomía de la toma de decisiones es importante, se observa que el liderazgo democrático que es ejercido por el director sólo es funcional en algunas ocasiones en las cuestiones administrativas. Y en otras sólo se aparenta que se toman decisiones no se llevan a la práctica, se quedan como un acuerdo más del colegiado o como evidencia administrativa, como se puede apreciar posteriormente.

### **3.3 La toma de decisiones responsabilidad del director o de todos.**

En gran parte la toma de decisiones es responsabilidad del director en la escuela, pero no sólo él es responsable, sino que también los docentes que participan en ella. La toma de decisiones debe de ser de gran importancia en la escuela “José Saramago”, para resolver cualquier situación, para el buen desarrollo de la escuela y no sólo es sino que tiene que ver también con las buenas o malas decisiones que se toman dentro del centro escolar.

No obstante que en la toma de decisiones se presentan situaciones y conflictos que deben ser atendidos con eficacia y rapidez, de ahí lo importante que es la comunicación para el logro de los objetivos de la escuela, para mantener un clima laboral sano y productivo.

Los conflictos que se dan en la toma de decisiones en la escuela “José Saramago”, son por situaciones particulares o por indisciplina, el Profr. Enrique comenta, *“el director siempre ha dicho que nosotros resolvamos los conflictos que se dan en la escuela principalmente los que son de indisciplina de los niños”* (Éter, 2 pág., 8),

Esta postura menciona que la responsabilidad de resolver conflictos recae en los docentes de manera aislada, carece de una participación de grupo. No le importa si hay conflicto o sea le da igual si hay problemas en los grupos de niños y niñas.

Considerando lo anterior se sabe que la toma de decisiones como otras que tienen que ver con la planificación, organización, coordinación y comunicación, son acciones de la gestión que realiza el director y que depende del equipo directivo el buen funcionamiento del centro escolar.

En este sentido la toma de decisiones es uno de los factores más importantes o más bien el más importante en una organización escolar, dado que de ello

depende dar solución a diversos conflictos y también depende el logro de los objetivos planteados, se menciona,

*“Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización, mediante la comunicación se trasmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades” (Münch, 2010, pág. 130).*

En la toma de decisiones el factor más importante es la comunicación esta se da cuando algún compañero o el director se reúnen en el aula de medios, ahí ellos deciden cuales son las mejores estrategias para lograr resolver los propósitos que han sido planteados desde la organización y por medio de la comunicación se trasmite y recibe información para llevar a cabo decretos, propósitos y acciones.

Este tipo de conflictos en ocasiones se turnan al director pero él se deslinda de esa responsabilidad, delegando ese poder a los docentes para que ellos resuelvan las situaciones, a veces ni los docentes, ni el director les da solución, no se les hace mucho caso, ni son canalizadas las problemáticas de aprendizaje, ni las de conducta a las instancias correspondientes, al respeto se menciona,

*“Los problemas deben resolverse a partir del momento en que aparezcan, ya que el no tomar una decisión cuando se origina un conflicto, por insignificante que aparezca, ocasiona que este se desarrolle y después sea irresoluble” (Münch, 2010, pág. 131).*

En los ámbitos educativos un problema deben de ser resuelto en el momento que surge enfrentar la responsabilidad, tomar decisiones y resolverlos a aunque no haya participación de todo el equipo docente. Cuando se habla de colaboración se refiere a que cada quien da su opinión y solución estamos hablando de la gestión de los equipo docente y directivo en la toma de decisiones.

A continuación se describe un problema que sucedió en la escuela y el director Gonzalo V. y quien enfrenta la situación es el intendente de la escuela él menciona,

*“llego el tío de uno de los alumnos del Profr. E, y le dijo al director que su sobrino había agarrado una infección genital en los baños...el director me dijo que los baños deberían de estar limpios... yo le dije acepto mi responsabilidad, pero quiero que me traigan al niño para ver si fue aquí donde se infectó..., pero el director me dice ya déjalo así, porque si no se hace más grande el asunto, tiene razón hay que ser inteligente y eso fue lo que paso..., pero quiero que sepa que hasta ahorita no se le ha dado ninguna solución a este asunto” (Ent,3, pág.,4).*

El problema surge porque a un niño le aparece una infección genital, el tío se queja con el director, de que los baños están sucios cuando el director interroga al intendente sobre los baños sucios, el intendente le dice, que los baños siempre están limpios, que una manera de saber si el niño se infectó en la escuela es mandándolo traer, el director para no causar conflictos entre el tío y el intendente opta por decirle al intendente, que el asunto se quede como está, la cuestión carece de solución porque el liderazgo institucional del director omite consultar el problema con los demás integrantes del colegiado, para tomar la mejor decisión. Tomando en cuenta lo anterior,

*Fernández (1994) lo llama “la novela institucional” donde los protagonistas que se expresan en la novela se convierten en héroes y villanos, y el conjunto de registros sobre la forma de hacer, percibir, juzgar configuran la identidad institucional” (pág. 49)*

Los partícipes institucionales son aquellos sujetos que forman parte de la institución escolar por ende viven y participan en ella, son parte de las construcciones culturales que definen los límites de lo permitido y lo prohibido, mediante la toma de decisiones principalmente en la resolución de los conflictos o problemas que surgen en el centro escolar.

En el caso de la infección genital la ausencia de la toma de decisiones permite que los conflictos se vean dice Fernández como escenario de “la novela

institucional” donde hay buenos y malos sin llegar a lo solución del problema, el cual debería ser resuelto por todos los actores de la institución.

El mantenimiento de los sanitarios se hace con regularidad en la escuela “José Saramago” sólo que éstos ya están en muy malas condiciones por tal motivo algunos padres de familia piden que se haga bien el aseo de los baños.

Lo anterior se relaciona con las gestiones en cuestiones infraestructura que hace el director en el caso particular del mantenimiento de la escuela, en el siguiente apartado trataré el tema de la gestión que hace el director en su contexto escolar.

### **3.4 La gestión del director en su contexto escolar.**

En la actualidad la gestión requiere de un responsable con capacidad de liderazgo que esté vinculado a formar alumnos competentes, capaces de resolver los problemas que se les presenten en la vida, esto tiene que ver con la planeación, las habilidades, la actividad y los objetivos de cada proyecto que se desarrolla en el centro escolar depende de la persona del director y del personal docente si se ejecutan bien o mal.

Cuando se le hace la pregunta al director Gonzalo V. sobre el significado de gestión el comenta *“yo tenía la creencia de que gestión era realizar trámites a presidencia municipal o a otras dependencias para adquirir logros para la infraestructura de la escuela” (Ent, 1, pág. 4).*

Hacer trámites ante diferentes dependencias para obtener recursos económicos y materiales es lo que hace el director en sus inicios y esto tiene que ver con una gestión que se venía realizando en décadas pasadas tenía que ver con la cuestiones administrativas.

Sin embargo hoy en día la gestión refiere a los procesos de aprendizaje y enseñanza; como se alude en su aportación de calidad de la educación y gestión escolar menciona, *“el concepto de gestión escolar no es sinónimo de*

*administración escolar, aunque la incluye” (Schmelkes, 2000, pág. 126).* Esto tiene que ver con que la administración de la escuela sigue, pero no sólo como única función de la gestión, sino que ahora tiene que ver con los procesos de aprendizaje de los alumnos.

No obstante que en la actualidad, la gestión escolar ya no es hacer trámites ante diferentes dependencias para obtener recursos materiales o económicos y solucionar los problemas que había en la escuela de infraestructura como anteriormente se hacía, ahora se trata de saber cómo accionar en los procesos de mejoramiento de las prácticas educativas.

Hoy en día se pretende que la gestión este enfocada no sólo en lo administrativo más bien a lo pedagógico, que se busque el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, como lo señala el mismo director de la escuela “José Saramago” *“ahora la gestión es en referencia a la mejora del logro educativo, centrada precisamente en la enseñanza y el aprendizaje de los niños aunque también se gestiona para la infraestructura del edificio escolar” (Ent, 1, pág.49).*

En esta idea lo importante ahora se centrar en el aprendizaje de los alumnos, y no sólo en la infraestructura de la escuela, sino que en el logro escolar.

*“La gestión escolar... tienen que ver con esto, con focalizar a la escuela en el aprendizaje de los estudiantes; tiene que ver con influir positivamente en la vida de los estudiantes, no es sólo que pasen por un currículo y se lleven una carpeta de notas. No, cuando influimos positivamente en la vida de los estudiantes hay cambios reales, por eso la gestión implica una política educativa en el ámbito institucional, y para ello, hay que tener mucha conciencia, mucha reflexión sobre lo que hacemos y cómo lo hacemos” (Pozner, 2009, pág. 23)*

La gestión escolar tiene que ver con focalizar, influir positivamente en la vida de los estudiantes, gestar la vida de aprendizaje de los estudiantes pero no sólo de éstos sino también de los equipos docentes. Cuando se influye positivamente en

la vida de los escolares hay resultados agradables en los aprendizajes de los alumnos. Los directores aplican política educativa con sus equipos docentes, es decir, que los directores tienen que tener claro sobre lo que se hace y cómo se hace.

En ocasiones la gestión que hace el director de la escuela “José Saramago”, se enfoca más a la infraestructura que a lo pedagógico como lo podremos verificar más adelante con los testimonios de los entrevistados por el momento él comentó,

*“se han hecho algunas gestiones, lo importante para mi ahorita son dos factores muy importantes que he retomado son la mejora pedagógica y el otro es en referencia a la infraestructura estamos queriendo hacer una aula de medios y el techado de la escuela...”*  
(Ent, 1, pág. 4).

Desde esta perspectiva se hace gestión lo importante para el director es el factor pedagógico y el de la infraestructura donde se pretende hacer un aula de medios y terminar el techado del patio cívico con el propósito de que los alumnos tengan más herramientas en el ámbito de la tecnología y el techado para que se cubran los niños y niñas de los rayos solares o la lluvia.

*“la dirección escolar no ha evolucionado en su forma de gestión a la par ni al ritmo de muchas otras organizaciones. Se han quedado en un debate que apenas les han permitido avanzar en ninguna línea, con tintes rutinarios y resolviendo el día con día con buenas intenciones. (Fernández, 2002, pág. 30)*

En esta perspectiva se dice que la dirección escolar sigue repitiendo los mismos paradigmas de antaño, no siendo así con otros organismos que han evolucionado, cosa que no se ha hecho en el ámbito educativo por no despojarse de modelos rutinarios y roles preestablecido con la finalidad de alcanzar mejores resultados muchas veces esto se debe a que los maestros no se quieren capacitar o se conforman con lo que ya saben sin querer mejorar su práctica docente.



Como podemos ver la dirección de la escuela “José Saramago” tiene la idea de que una buena escuela, tiene que ver con el buen aspecto de la misma, esto no está mal, lo malo es que el liderazgo se centre todo el tiempo sólo en lograr esa idea y descuidar lo pedagógico se siguen repitiendo modelos rutinarios con la finalidad de conseguir los resultados esperados. A esto se menciona,

*“... la idea que frecuentemente se tiene sobre las características de una buena escuela, de ahí que se dedique mucho tiempo de la jornada de trabajo a conseguir recursos financieros y materiales para mantener el edificio escolar,... Si bien es deseable que una escuela adquiera un buen aspecto que invite al trabajo” (Ramírez, 1999, pág. 166).*

El buen aspecto de la escuela motiva a trabajar con más comodidad, tener un bonito espacio de trabajo, es una de las funciones del director, sólo se debe tener cuidado de que no sea prioridad de su función gestora y se olvide la finalidad con lo que se hace esto que es el logro educativo. La infraestructura como los espacios, son importantes siempre y cuando estén vinculados con el logro de los aprendizajes.

La función gestora del director de la escuela “José Saramago” se encamina más en tener áreas adecuadas para la comodidad de los alumnos y docentes por tal motivo pone como prioridad gestionar recursos para construir espacios complementarios para mejorar el aprendizaje de los alumnos. Respeto a lo anterior el director Gonzalo V. comenta

*“en este año mi pensamiento es llegar a los 600 puntos en los resultados de ENLACE, ese es uno de mis propósitos y el otro es el de terminar el techado de la plaza cívica ya llevamos un avance del 70%, estamos parando por la lámina en este año vamos a comprar aproximadamente unas 40 o 50 láminas para terminar el techado de la plaza cívica (...) y bueno estamos implementando una aula de medios ya tenemos unos ocho computadoras que tenemos ahí guardadas desde hace un año..., (Ent, 1, pág. 11).*

Mejorar la puntuación de la prueba enlace, es el deseo de cualquier director escolar, aunque mejorar el porcentaje de la prueba de ENLACE, esto tiene ver con la rendición de cuentas y mejora de la infraestructura como el techado de la cancha y el aula de medios es algo que si se puede ver que es funcional, la cancha para que los alumnos se protejan de los rayos solares y el salón de usos múltiples para la implementación de la tecnología en el centro escolar.

Ahora la mejora de la escuela está centrada especialmente en la enseñanza y aprendizaje de los niños, aun así se observa que se siguen repitiendo costumbres rutinarias en cuestiones gestoras se tiene la esperanza de tener espacios adecuados para los niños.

Sin embargo, hoy en día se sigue pensando que el director, es el único responsable de ejercer la gestión, por ejemplo al preguntar a los docentes, de quién hace gestión en la escuela el Profr. Enrique, nos comenta *“Yo considero que el director es el principal gestor de todas las necesidades que hay en un entorno escolar, principalmente de nuestra escuela” (Ent, 2 pág. 6).*

Como se menciona arriba se piensa que la cabeza, que es el director tiene mayor responsabilidad en la gestoría de la escuela pero en realidad todos hacen gestión, aunque la responsabilidad recae en él, de ahí que debe convocar e involucrar a todos los actores de la educación esa es la tarea que desempeña el director en su centro de trabajo.

En esta tarea el director debe ser el principal gestor, de las necesidades humanas, pedagógicas y materiales que se presentan en un centro escolar, principalmente las que hay en su escuela con respeto a las necesidades de los procesos de enseñanza aprendizaje. Por lo tanto,

*“la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que pone a dicha función en relación con el colegiado del personal y la hace participar en las relaciones que a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa incluyendo la comunidad externa”(Schmelkes, 2000, pág,126).*

En la actualidad la gestión tiene que ver con la relaciones que se dan en el colegiado para buscar soluciones, está ya no se limita sólo a la función directiva, sino involucra a todos los miembros de la comunidad educativa incluyendo los de a fuera, incluye también la capacidad de liderazgo para movilizar al equipo docente hacia la formación de los alumnos.

Se considera que la gestión no se limita sólo al cargo directivo sino que la función se mueve en relación con el colegiado y todos los actores del centro escolar y con los de la sociedad externa. A consideración el director Gonzalo V. señala,

*“todos docentes, alumnos, padres de familia y director ahora son los responsables de todos los procesos de la educación, debe de haber esa responsabilidad por parte de todos” (Ent, 1, pág. 8).*

Hoy en día la responsabilidad de la educación es de todos los actores que están involucrados en el aprendizaje de los alumnos, ya no sólo es cuestión del director o los maestros, sino que ahora involucra a padres, esto tiene que ver con la manera de cómo el director movilice a todos los actores de la comunidad educativa, de un buen liderazgo por parte de él, para el logro de los objetivos esperados en educación básica. En este sentido,

En la actualidad la función gestora requiere de una reorientación de los colectivos escolares, mejorar los equipos de trabajo colaborativo, donde el liderazgo movilizar la participación activa de todos los actores en relación con los aprendizajes de los alumnos. Sin embargo el ejercicio directivo se ha concentrado en los aspectos administrativos y del control de los aspectos del trabajo transmisión de información, llenado de formatos estadísticos y peticiones de la comunidad.

En este sentido el director sujeto de esta investigación, está actualizado sobre lo que debe de hacer como gestor, sólo que por algún motivo lo aprendido no lo lleva a la práctica y sigue implementando viejas estrategias por comodidad o porque no le interesa la escuela, hay esa ausencia de compromiso. Como lo menciona el Profr. Enrique,

*“lo admiro por ese humanismo(...), pero en cuestión de gestoría si le falta, tiene que tener ese compromiso, ponerle más empeño, tiene que darse más su tiempo, interesarle más su escuela, quererla para que se tomen decisiones en el proceso educativo, así como las situaciones materiales, así debería ser en todo” (Ent, 2 pág.6).*

La pequeña queja del docente es por el director le pone más empeño a las cuestiones materiales que tienen que ver con el edificio escolar, que con el proceso de enseñanza de la escuela.

Se puede entender que al director Gonzalo V, ha entendido de una manera diferente importancia que tiene hoy en día la gestión escolar, a pesar de que tiene capacitación, no acciona lo aprendido en cuestión gestora.

La opinión de la comunidad educativa es que el director actual de la escuela “José Saramago” su gestión es limitada, esto se deja ver en los comentarios y los que veremos más adelante el intendente comenta, *“es buen maestro, pero lo que yo veo es que le hace falta gestionar al Profe, no veo movimiento como en otras escuelas” (Ent, 3 pág. 3).*

Muchas veces los otros piensan que no se realiza la gestión aunque si la hay, la falta de resultados más claros se vuelven factores importantes para pensar que no se hace gestión ahí, no ven movimiento como lo hay en otras escuelas en donde los docentes y padres de familia, siempre están buscando y accionando a favor de los aprendizajes y la comodidad de los aprendizajes.

*“Gestión tiene que ver con saber cuál es el horizonte de cambio, de sueños, con dejar atrás la cultura del déficit. Esto quiere decir, no sólo mirar en el modelo burocrático todo lo que falta, sino encontrar el potencial, el talento que se está moviendo y establecer cómo lo puedo sostener y movilizar. Gestión tiene que ver con futuro, intuición y perspectivas”. (Pozner, 2009, Pág.24).*

Desde estos planteamientos la gestión tiene que ver con la manera de hacer gestión en la actualidad cambiar el paradigma anterior involucra movimiento de

nuevos horizontes y sueños, explotar el potencial y capacidad que está ahí y no se ha puesto en talento. Por lo tanto gestión tiene que ver con un futuro prometedor en los procesos de aprendizaje y perspectivas educativas.

Es difícil saber si el director gestiona como debe ser o no, lo que si se visualiza es que no se ven resultados que digan lo contrario, o no los visualiza la comunidad escolar, no se ve movimiento por eso los comentarios de que al director le hace falta gestionar.

El director tiene claro de lo que trata el ejercicio de la gestión escolar y de lo que es un gestor, como lo da a conocer él mismo a continuación, *“un buen gestor debe de combinar las cuatro dimensiones escolares, una buena gestión seria trabajar toda la comunidad escolar (padres de familia, docentes alumnos y director)”* (Ent, 1 pág. 9).

A partir de esta evidencia un buen gestor combina las cuatro dimensiones y las ejecuta con toda la comunidad educativa, no las ignora, sabe cómo se deben de realizar, qué actores deben de participar en cada una de ellas.

El director Gonzalo V. sabe que una buena gestión no se da sola, que tiene que ser en conjunto con todos los actores de la comunidad educativa, que mediante la toma de decisiones se tendrían mejores resultado y se impulsaría el desarrollo de la escuela. Esta idea se queda sólo en el saber, sin llevada a la práctica.

La gestión que realiza el director depende del impulso y desarrollo del centro escolar. Esto será posible a través de una buena, planeación, organización, coordinación, comunicación y a la toma de decisiones. De lo anterior la toma de decisiones es uno de los factores más importantes o más bien el más importante en una organización escolar.

*“Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización, mediante la comunicación se*

*trasmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades”, (Münch, 2010, pág. 130).*

Se entiende entonces que el director y el equipo docente, mediante la toma de decisiones pretenden lograr los objetivos de la organización, la comunicación aquí es de vital importancia por medio de ella se participa y recibe información para llevar a cabo decisiones, planes y actividades.

Hay que tener presente que no siempre es así en la actualidad todavía hay directores que no se preocupan por el desarrollo de los procesos educativos, más bien se preocupan más por la infraestructura de la escuela se siguen repitiendo prácticas arraigadas que se hacían anteriormente.

Esto también sucede en la actualidad con la dirección de la escuela “José Saramago”, el director se inclina más por seguir practicando lo de antaño, que por cuidar y manejar correctamente los intereses de la escuela como se menciona en la evidencia, *“Si hay apoyo por parte de la Secretaria de Educación Pública (SEP) y Presidencia Municipal, pero el director a veces no sigue las gestiones si hay apoyo...” (Ent, 3 pág. 8).*

Se llevan documentos a las dependencias correspondientes para pedir apoyos materiales, si apoyan, como lo hace saber el intendente, pero al director no le da seguimiento a sus escritos y los apoyos (pedagógicos y materiales) no llegan a la escuela como debería de ser se pierden en el trámite se queda inconcluso.

### **3.5 Un director sin carácter.**

En ocasiones las acciones del director al desarrollar su trabajo hacen suponer a la comunidad educativa de que no tiene carácter para mandar a sus personal o para pedirles que realicen su trabajo desde el deber ser. Como no lo hace saber a continuación el Profr. Enrique,

*“al director no le molesta que me salga a tomar un café en la hora de clases, nunca nos dice nada, (...) a nuestro director le hace falta más carácter, para decirnos que eso está mal, o que esto está bien, esto*

*debe de mejorar, que tenemos que llegar a cierta hora, salir a la hora, cumplir con nuestros horarios, pero no, le falta carácter a nuestro director” (Ent, 2, pág. 5).*

De acuerdo a la evidencia se puede observar que hay ciertas costumbres que algún o algunos docentes practican muy libremente en la escuela “José Saramago” a los ojos del director de la escuela quien con esta actitud da a entender que no tiene el carácter para invitarlos a trabajar.

Muchas veces los docentes del centro escolar saben que su proceder es diferente ante lo que está establecido del do, no hacen mucho caso de esto, dado que el director no les dice nada, de esa manera se sigue implementando la creencia, no sólo en los docentes, sino que también en actores de la comunidad educativa, de que al director le falta carácter, como se deja ver en la siguiente evidencia, otros

*“no crítico, ni juzgo el trabajo del director, de manera personal, lo que yo veo mal, es que a él, le hace falta un poco de carácter, ser más enérgico, porque ha habido circunstancias desagradables que dejan mucho que decir de su función directiva” (Ent, 4, pág. 3)*

Esto da a entender que la comunidad educativa necesita de un “liderazgo autocrático” anhelan que el director haga valer su poder que le ha sido establecido desde la SEP sobre sus miembros, lo ven como una persona débil, que le hace falta ser más rígido en su función directiva, pareciera que no hay representatividad de su parte.

La ausencia de un liderazgo más activo y creativo hace pensar que el director no hace valer su autoridad o su poder como lo podemos constatar en el siguiente comentario.

*“mi inquietud hacia el director, es porque no le exige al intendente que cumpla con su trabajo y con sus obligaciones, yo no tengo nada contra el intendente, nos llevamos bien, pero lo que veo mal es que al director le hace falta un poquito de carácter para decirle al intendente*

*que cumpla con sus obligaciones o trabajo dentro de la escuela” (Ent, 4 pág. 4).*

Lo antes citado hace referencia a la inquietud que tienen los padres de familia del porqué el director, no les exige a sus colaboradores que cumplan con sus deberes, lo que ven incorrecto es que el director no sea más duro, para mandar a los otros que cumplan con sus quehaceres. La falta del control que se practicaba antes, hace que padres de familia y colaboradores añoren paradigmas antiguas que en su tiempo fueron funcionales para conducir y cuidar las escuelas ejemplo de esta añoranza es cuando los otros dicen al director le falta carácter como lo vemos en la evidencia,

*“...la verdad es que si faltan mucho algunos profesores, como papá si lo digo (...), pero también nos salimos a platicar, los profesores dejan a los niños en el salón y en el desayuno me incluyo también, nos tomamos más de la media hora (...), le falta ahí al director un poquito más de energía, no hay comunicación para decirnos que eso está mal” (Ent, 3 pág. 7).*

El director necesita llevar a cabo muchas funciones, algunas simultáneamente y otras con cierta secuencia para coordinar los diferentes elementos del trabajo. Para poder coordinar se necesita el manejo adecuado de la comunicación. En la evidencia anterior se muestra que no hay comunicación entre la comunidad educativa y el director teniendo como consecuencia que los otros vean a su superior como una persona débil (sin carácter).

El director es noble como ser humano la mayoría de sus colaboradores reconocen eso de él, pero por lo mismo no cumplen con sus responsabilidades se aprovechan de la bondad y de que no les dice nada como lo señala la Profra. Alma a continuación,

*“el director es una persona que te respeta, te escucha cuando tú quieres platicar con él, valora lo que haces como maestro (...), veo que algunos compañeros como que si abusamos o abusan de él, y se aprovechan de que no les dice nada” (Ent, 5, pág.8).*



La Profra Alma, valora las cualidades del director, pareciera ser que es su aliada aunque reconoce que se abusa de él; ve mal que algunos compañeros se aprovechan de que no les llama la atención cuando se salen de la normatividad.

La acción pasada del director repercute en el presente y los padres de familia en la actualidad manifiestan: *“cuando él tuvo que actuar como director no lo hizo, no sé si por miedo, temor, por falta de carácter o porque realmente nunca fungió como director”* (Ent, 4, pág. 10).

El accionar del director como líder de la escuela es muy importante para la comunidad educativa, especialmente para los padres de familia que son observadores de lo que pasa en el centro escolar y que siempre exigen que la figura del director haga cumplir el reglamento o prácticas de autoritarismo que se usaban en décadas pasadas.

*“Gran parte de lo que se hace o deja de hacerse en las escuelas depende de las formas de ejercicio de la función directiva. Desde asuntos elementales como el cumplimiento de las responsabilidades laborales (asistencia y puntualidad) (...) el tipo de relación que se promueve entre los integrantes de la planta docente y entre éstos y las madres y los padres de familia. El ejercicio de la función directiva define, en muchos casos, la imagen y el ambiente escolar”,* (FULLAN, 2009, pág. 7.)

Lo que antecede deja ver que el ejercicio de la función directiva es importante, para hacer o dejar de hacer las cosas dentro de la institución educativa, desde cuestiones básicas como el cumplimiento de los compromisos laborales no sólo eso sino también para crear relaciones entre los docentes y estos entre las madres y padres de familia. La actuación del cargo directivo precisa, en muchos casos la imagen y el ambiente del centro escolar.

Tomando como referencia las evidencias empíricas antes mencionadas, se observa que el director es una persona que ejercer su función directiva de forma diferente y que en ocasiones a muchos no les gusta esa manera de ser de su

director; aunque si el actuara de una manera autoritaria sólo le daría gusto a los padres de familia y a uno o dos docentes.

De cierta manera los docentes buscan una autoridad equilibrada que los invite a hacer las cosas bien, que los motive a realizar sus tareas desde el deber ser, pero como no encuentran eso en su director siguen tomando café... ante los ojos de los padres de familia y ante los docentes que si cumplen con sus funciones generando así comentarios que recaen ante el director y lo hacen ver como una persona débil, sin carácter.

### **3.6 La organización en la comunidad escolar.**

Al hablar de organización escolar, estamos hablando de que la organización es una estructura compuesta por seres humanos, en este entendido la escuela “José Saramago” es el lugar donde se desarrolla el trabajo de docentes y escolares. *“Podría definirse a la organización como un grupo de grupos”* (Lapassade, 1981, pág. 228).

No obstante entonces, *“La organización de la escuela “José Saramago” se compone por maestros, alumnos, padres de familia, intendente y director quienes tienen sus propias funciones dentro de la escuela”* (Obs, 2, pp. 1-5).

Las organizaciones están compuestas por dos o más persona que forman parte de una estructura, personas que tienen un fin común y que se encargaran de que la organización funcione adecuadamente.

*“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formadas por dos a más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquellas”* (Chavenato, 2001, pág. 7). Entendiendo que la organización es el medio por el cual se realizan acciones conscientemente ordenadas, establecidas por dos o más personas cuya participación es básica para la existencia de la organización.

La organización de la escuela “José Saramago” está compuesta por varios integrantes los cuales realizan actividades dentro del centro escolar, las funciones que realizan cada uno de ellos hacen que el centro escolar funcione.

El director de la escuela es uno de los principales actores de la organización del centro escolar, en la organización se planifica, se plantean objetivos por alcanzar, de naturaleza muy variada.

*“El centro escolar es pues la organización donde se desarrolla el trabajo de profesores y alumnos, y el lugar que debe servir de marco adecuado para crear un ambiente favorecedor de los procesos de enseñanza y aprendizaje” (Antúnez, 1998, pág.16).*

La institución escolar es el lugar preciso y adecuado para tener ambientes agradables que en muchas ocasiones hacen posibles los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En el centro escolar hay un consejo técnico el cual está integrado por un presidente, un secretario y el resto de los docentes, hay un comité de padres de familia integrado por un presidente, tesorero, un secretario y cuatro vocales.

La función del comité de padres de familia es acordar junto con el director la cuota que se cobrará al inicio del ciclo escolar y vigilar que los recursos económicos sean empleados en las obras o actividades planeadas por ellos y el director del centro escolar.

Para el director Gonzalo V., la organización de la escuela es un aspecto muy importante al inicio de ciclo escolar, se organizan todas las actividades que se van a realizar durante el transcurso del ciclo escolar pero la realidad es que por algún motivo hay actividades que se empatan y entonces se dejan de hacer unas por hacer otras principalmente cuando vienen de arriba hacia abajo “nosotros hacemos nuestra planeación y sobre eso nos vamos a basar pero en el camino hay cambios” (Ent, 1, pág. 3). Otra de las actividades que se realizan en la organización, son las de la asignación de las comisiones donde el director por lo

regular considera las habilidades y destrezas de los docentes y conforme estos se especialicen en alguna área, en la reunión del Consejo Técnico son propuestos para realizar las tareas con las cuales estén más familiarizados en esta idea se menciona,

*“El director nos reúne y nos expresa lo que nos va a decir sobre las comisiones y nosotros expresamos nuestro punto de vista en relación a las comisiones, para que después se lleve a votación y de esta manera se seleccionan las comisiones sin pasar por alto las habilidades de cada quien” (Ent, 5, pág. 9).*

En primer momento del inicio de cada ciclo escolar el director reúne a su personal se discute la asignación de comisiones y si no se llega a un acuerdo se busca un consenso para establecer acuerdos entre el personal.

El consensar dentro de los grupos de docentes es una forma de hacer que los maestros que no quieren participar participen con entusiasmo. Al respecto se menciona, *“El consenso será tanto más profundo cuando el grupo haya podido tomar conciencia de las concesiones que cada uno hace con la finalidad de desembocar en un acuerdo” (ANZIEU, 1997, pág.173).*

Cuando el grupo haya podido tomar conocimiento de los consentimientos que se dan con el fin de unirse en un acuerdo, el consenso será más penetrante.

La Profra. Alma también menciona el director organiza el trabajo al inicio, durante y al final del curso escolar,

*“El director organiza el trabajo escolar al inicio y durante ciclo escolar y por ejemplo si vamos a exponer determinado tema nos repartimos los materiales que él nos da, lo analizamos, lo comentamos y sacamos nuestras conclusiones de manera grupal” (Ent, 5, pág.5).*

Las actividades generales que se realizan al inicio de cualquier ciclo escolar son todas aquellas que dan cuenta de todo lo que se llevara a cabo durante todo el

ciclo y que tienen que ver con la repartición del trabajo que cada uno de los maestros realizará.

El director al organizar de manera apropiada las actividades y darlas a conocer a los miembros de su organización para que las lean analicen, comenten y lleguen a una conclusión de tal forma que se logren los fines que se pretenden dentro de la escuela en esta idea podemos ver que se siguen repitiendo prácticas de antaño. No obstante que *“las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”* (Etzioni, 1993, pág. 5).

La organización escolar la componen seres humanos que participan en el centro educativo, el propósito de la organización es no sólo lograr los fines y objetivos específicos que son establecidos en la comunidad educativa, sino que también controlar a los gremios.

El director escolar Gonzalo A, se encarga de organizar las actividades y darlas a conocer a la comunidad educativa, por lo tanto, debe de estar involucrado en todos los proceso de la organización, con el fin de dar soluciones a las problemáticas apoyar al grupo y que éste pueda desempeñarse eficientemente y dinámicamente. Tal como se muestra,

*“al principio del ciclo escolar nos juntamos y expresamos las fortalezas y debilidades de los niños de cada grupo u otras situaciones que se presenten con los niños...el director o algún docente toman la palabra y dicen bueno le podrían hacer así...proponemos alguna solución en el momento pero no se le da continuidad al problema se queda así”* (Ent, 5 pág. 6).

Dentro de su organización el director de la escuela “José Saramago”, aparentemente se toma decisiones para solucionar conflictos relacionados con las emociones o el intelecto pero pareciera que les gusta vivir en problemas y como ejemplo de esos acontecimientos es el director. En esta idea podemos recuperar

que el liderazgo administrativo del director se ve limitado al carecer de habilidades para lograr dar solución a los problemas.

*“es necesario para los grupos el organizarse: en primer lugar, para que se recojan informaciones útiles y eficaces; (...) para que esas informaciones sean distribuidas convenientemente entre todos los que tendrán que utilizarlas, fundamentalmente aquellos que deberían trasladarlas de forma de preparar las decisiones vividas” (ANZIEU, 1997, pág.176).*

La necesidad de que los grupos se organicen, para adquirir informaciones que sean útiles y eficaces y para que sean repartidas entre los que tendrán que utilizarlas principalmente aquellos que deben ejecutarlas mediante las decisiones vividas.

Se menciona *“La estructura organizativa proporciona el marco de una innovación, pero no garantiza su logro”.* (Antúnez, 1998, pág.21). La estructura organizativa provee la moldura de una innovación pero sin garantizar su logro. Dado que muchas veces la estructura condiciona la actuación de las personas.

En esta idea podríamos decir que la estructura organizacional de la escuela está compuesta por individuos que están sujetos a estructuras y reglas oficiales de un sistema. Estos elementos son todos aquellos que participan en la comunidad educativa y forman parte de la organización de la misma.

La administración es el elemento más importante de la gestión dado que una sin la otra no funcionarían ambas se necesitan.

Algunos docentes al final del ciclo escolar se acercan al director para decirle que el próximo ciclo escolar quieren impartir cierto grado escolar, dando como resultado que cuando el director designe los grupos estos ya fueron solicitados al director y en la primera reunión sólo se reafirma y formaliza la asignación de los grupos.

También al inicio del ciclo escolar el director organiza las comisiones que se llevarán a cabo durante todo el ciclo escolar, independientemente de si estas se llevan o no se menciona *“todo lo planeado desde el principio del curso escolar (...) a veces las ideas no se llegan a realizar por diversas cuestiones (...) a veces por falta de voluntad de nosotros o el director”*, (Ent, 2 pág.3).

El director Gonzalo V, planea todo lo que se va a realizar durante el ciclo escolar a través del plan anual de trabajo, en la primer reunión lo da a conocer a sus colaboradores, para que lo aprueben o agreguen alguna propuesta que ellos pudieran tener.

Al respecto él comenta, *“para el siguiente curso vamos a elaborar un plan de trabajo general donde participen los padres de familia y los maestros(...) de lo que se requiere hacer en la escuela para mejorar en lo educativo, en la infraestructura...mejoras de todo tipo”* (Entr, 1 pág. 7).

Esta planeación está pensada a corto plazo el director pretende elaborar un plan general de trabajo en el cual se involucre a docentes y padres de familia para mejorar la educación, los recurso materiales y todo tipo de mejoras.

A partir de la planeación el director visualiza lo que se va a ir planificando durante el curso a nivel general por medio de la cual pretende involucrar a los docentes y a los padres de familia con la finalidad de obtener mejoras en la institución escolar.

Ser director es una tarea ardua donde el profesionalismo y la formación del sujeto son de vital importancia, en el desarrollo de su liderazgo y la gestión escolar funciones que no pueden ir separadas una depende de la otra.

Cuando los demás responden al director, apoyando y comprometiéndose con el trabajo escolar; se generan ambientes de trabajo para la toma de decisiones con la intención de mejorar los resultados de aprendizaje de los niños.

Es bueno mencionar a manera de cierre que una percepción positiva que se tenga sobre el director, podrá ser de gran importancia en su quehacer directivo y como líder y gestor de la institución escolar.



## CONCLUSIONES

En toda institución y en este caso la educativa, los sujetos que laboran son personas que tienen una formación específica y que por lo regular tiene que ver con las costumbres y ejemplos familiares o del contexto donde se fueron formando.

En la construcción de esta tesis se observó el liderazgo y la gestión del director Gonzalo V, de la escuela “José Saramago”, las tareas y actividades que desempeña el directivo en esta institución, están enfocadas a cubrir numerosos e indispensables aspectos de la operación escolar. El trabajo que se realiza ahí, es responsabilidad de todos aunque como en toda organización la responsabilidad recae en quien ha sido nombrado para sustentar el cargo de director.

La dirección en los distintos ámbitos de la vida social no es un proceso espontáneo, sino que exige de la preparación de los hombres encargados de planear, organizar, ejecutar el mando o liderar, desarrollo personal, controlar las diferentes tareas que se desarrollan en la escuela con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

Los resultados de esta investigación indican que el director Gonzalo V., cuando recibe el cargo de director, no contaba con ninguna capacitación, ni preparación para desempeñarse como director, pero de acuerdo a los hallazgos encontrados se pudo observar que su formación como docente le fue ayuda a desarrollar su función directiva.

A él en un determinado día el cargo le fue dado por el supervisor en turno de aquél tiempo, cosa que en el rubro de la educación se da mucho, se sabe que quien llega a ocupar una dirección en cualquier esfera de la sociedad, sin tener una preparación previa, su desempeño no es igual, al que si la ha tenido.

Se sabe que el desinterés que muestran algunos directores por sus centros escolares en ocasiones, es porque no les interesa servir a la comunidad educativa, es sólo por tener poder, intereses económicos o políticos.

El director de una escuela es un líder de él depende el desarrollo de la actividad laboral. De la conducción adecuada de las tareas, las personas y la administración de los recursos económicos de la escuela. Por lo tanto ser director tiene que ver con las cualidades que posee cada ser humano, principalmente se tiene que tener un carácter, desarrollar habilidades y actitudes en el puesto que le ha sido otorgado.

El director sujeto de esta investigación en la actualidad si se capacita en gestión educativa, muestra interés en los cursos, sólo que no les atribuye importancia y se ve reflejado en su quehacer educativo. Es válido que al inicio de cualquier función el sujeto se conflictue en su ejercicio laboral, lo que no es aceptable para los otros es que a través del tiempo no haga nada para mejorar sus estrategias.

*Profra. Alma menciona, "El director asiste a cursos y platicas, sólo que ahí se queda, no hace nada por cambiar su desempeño o hacer valer su autoridad, por eso la mayoría de los compañeros maestros como que no lo respetan y no cumplen con sus comisiones" (Ent, 5, pág. 6).*

Los sujetos informantes de este trabajo se quejan del desempeño de líder escolar que es el director de la escuela, por mostrar una actitud pasiva, ante las realidades que suceden en la escuela. Esta actitud del director se puede ubicar en la de un líder escolar que deja hacer y que pasen las cosas, sin que él intervenga mucho en las acciones de los otros.

Después de todo lo que dicen los informantes y lo que se observó se puede interpretar que a pesar de que el director carece de un liderazgo bien definido "el trabajo se realiza de una u otra manera", aunque no sea conforme al deber hacer o como quisieran los otros. Al final a la hora de rendir cuentas el trabajo y se entrega.

Lo anterior, refleja que las características personales del sujeto de investigación no son condiciones específicas, que tengan que ver con su

capacidad de liderazgo, no se puede afirmar que existan atributos especiales que lo definan como un líder en particular.

Siempre se espera que liderazgo de un director este en función del desarrollo de la escuela, apoyando, fomentando el espíritu de equipo, motivando, estimulando y manteniendo la unidad dentro de la comunidad educativa.

Sin embargo, el estilo de liderazgo del director Gonzalo V. refleja que para los otros no es la persona adecuada para ejercer el cargo, quisieran ver a un director que fuera más enérgico con carácter impositivo. En este caso también puedo mencionar que en muchas ocasiones el director debería actuar conforme se lo pide el contexto, sin ser repetitivo de viejos paradigmas burocráticos y convertirse en un líder con carácter definido.

*“líder en vez de ser juez que inspecciona y evalúa a las personas, es un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos”*( Schmelkes, 1994, *pág. 54*). El líder deja de ser, el sujeto que se encargaba de supervisar, llenar actas y papeles para convertirse ahora en un profesional, acompañante de sus compañeros y de la comunidad educativa en los procesos de enseñanza aprendizaje, la evaluación de éstos y del contexto en general.

Los diferentes estilos de liderazgo de los cuales hace uso el director de la escuela observada son: el democrático, el administrativo y el liberal (*laissez faire*) sobresaliendo un poco este último debido a que el director les da total libertad a los docentes para resolver conflictos como a ellos mejor les parezca y para que realicen su labor educativa libremente .

Lo anterior, refleja que los estilos de liderazgo de los cuales hace uso el objeto de investigación no son condiciones específicas, que tengan relación con su capacidad de liderazgo, no se puede afirmar que existan atributos especiales que lo definan como un líder en particular. Aunque parece que éste no tiene poder, ni carácter en su contexto escolar, sin embargo, las cosas se realizan.

El director en su peculiar estilo deja que los otros las hagan, sin que el intervenga, aunque los resultados no sean los que se esperan, él logra que los otros resuelvan los conflictos o situaciones que le competen a él y entrega resultados que le piden desde arriba no importando si son buenos o malos.

La investigación muestra que la gestión escolar se mueve conforme a los estilos de liderazgo de los cuales hace uso el director. La gestión escolar tiene que ver, cómo el director la entiende desde su contexto escolar, para aplicarla en el mismo contexto escolar. Él sabe que en la actualidad, no sólo se trata de hacer trámites para obtener recursos materiales o económicos para la solución de problemas de infra estructura, sino que ahora se trata también de hacer gestión en los procesos de mejoramiento de las prácticas educativas.

El hacer que las cosas pasen es también importante en nuestros tiempos dado que ocurren por el estilo o los estilos de liderazgo de los cuales hace uso el director de la escuela, dado que el liderazgo y la gestión educativa son dos partes importantes que no deben de ir separadas una de la otra se complementan para poder cumplir con la función directiva que se requiere en cualquier centro escolar.

Los resultados de esta investigación arrojaron que en ocasiones la gestión que hace el director de la escuela “José Saramago”, se enfoca más a la infraestructura que a lo pedagógico, sigue repitiendo los mismos paradigmas de antaño aunque tiene lugares y ambientes de aprendizajes adecuados, como consecuencia de esta gestión es bueno para el rendimiento escolar, sólo que esto no funciona sino hay una gestión adecuada en los procesos educativos de los maestros y los alumnos, dado que la falta de compromiso de la comunidad educativa limita cualquier trabajo educativo que se pretenda realizar.

La gestión que ejerce el director tiene que ver con la dinámica que emplea en su liderazgo de manera liberal, administrativa y democrática con docentes, intendentes, padres de familia y niños. La gestión escolar hoy en día no sólo se

centra en el director, sino que involucra a la comunidad escolar, docentes, alumnos y padres de familia como lo marca el discurso oficial.

## BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ Manuel (2003 septiembre) el liderazgo de la calidad. Editorial Santillana, Madrid.

ANTÚNEZ Serafín (1998) Claves para la organización de centros escolares (hacia una gestión participativa y autónoma). ICE, Universidad de Barcelona.

ANZIUEU, D, y Jacques YVES MARTIN (1997). Poder, estructuras, comunicaciones. En Antología de la línea Histórico Social, en Dinámica de los grupos pequeños. Pachuca de Soto – UPN.

BALL, S. (1987) “La dirección: oposición y control” En Antología de la línea Histórico Social, en La micropolítica de la escuela: Hacia una teoría de la organización escolar. Pachuca de Soto – UPN.

BERTELY, María (2000) “Construcción de un objeto etnográfico en educación” En Antología de la línea investigación educativa, en conociendo nuestra escuela. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar. Pachuca de Soto – UPN.

CROZIER, M. (1990). “Introducción: Las restricciones a la acción colectiva” “El acto y su estrategia” y “El poder como funcionamiento de la organización” el actor y el sistema. En Antología de la línea Histórico Social, en Las restricciones de la acción colectiva. Pachuca de Soto – UPN.

ETZIONI, Amitai (1993). Racionalidad y felicidad: el dilema de la organización” “control y jefatura de la organización” En Antología de la línea Histórico Social, en organizaciones modernas, Pachuca de Soto – UPN.

FIERRO, Juana y Clara Inés STRAMIELLO (2007). Resinificar la escuela como escenario de participación. En Revista Iberoamericana de Educación, no. 42/5, en Curso Gestión y Desarrollo Educativo I.

FERNÁNDEZ, D. María José (2002) La dirección escolar ente los retos del XXI. Revista Participación Educativa nº 5

FOUCAULT, M. (1986). “¿Por qué hay que estudiar el poder?: la cuestión del sujeto. En Antología de la línea Histórico Social, en Wright Mills y otros materiales de sociología crítica, Pachuca de Soto – UPN.

FULLAN Michael y Andy HARGREAVES “Introducción” en La escuela que queremos: Los objetivos por los que vale la pena luchar, en Curso Gestión y Desarrollo Educativo I (2009).

GONZALES, Carlos Alberto. Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos hispanoamericanos de psicología Vol. 2 No.2, 61-77

LAPASSADE, G. Y Loureau, R. (1981). “Tres niveles de análisis y de intervención “en Claves de la sicología.

LOUREAU, René (1975) “El concepto de institución en sociología”. En Antología de la línea Histórico Social, en El análisis Institución. Pachuca de Soto – UPN.

MÛNCH, Lourdes (2010) Administración de Instituciones Educativas.

REMENDI, Eduardo (1999) “El trabajo institucional y la formación docente” en Antología de la línea de Investigación educativa. En Encuentro de investigación educativa, Pachuca de Soto – UPN.

SOMBA Miquel Ángel Liderar escuelas interculturales e inclusivas Kernberg

*TAYLOR, S.R, y R. BOGDAN (1992) “la entrevista en profundidad”, en Antología de la línea de Investigación educativa. En Ibid. Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Pachuca de Soto – UPN.*

*TAYLOR, S.R, y R. BOGDAN (1992) “la observación participante. Preparación del trabajo de campo” y “Observación participante en el campo” 31-99, en Antología de la línea de Investigación educativa. En Ibid. Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Pachuca de Soto – UPN.*

Otto F. (1998) ideologías, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones

## WEB BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo 592 web. Pdf – Adobe reader, recuperado el 21 de marzo de 2014 hrs.

[http://www.sipi.siteal.org/sites/default/files/sipi\\_normativa/acuerdo](http://www.sipi.siteal.org/sites/default/files/sipi_normativa/acuerdo)

ALTUVE, Armando (2001) Acción gerencial del personal directivo desde la perspectiva de un liderazgo transformados en las escuelas básicas. Recuperado.

<http://www.slideshare.net/dispuestas>

CARRASCO ESQUIVEL (2006). Líder y liderazgo. Recuperado 18 de enero 2014.

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Lider-Liderazgo-Segun-Autores-y-Como/46076229.html>

CHAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta edición, recuperado el 15 de abril de 2014.

<http://www.usn.edu.mx/moodle/acervo/books/admodnrh1.pdf>

DELGADO Manuel Lorenzo El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. Revista española de pedagogía año LXIII, nº 232, septiembre-diciembre 2005, recuperado el 14 de junio de 2016.

Dirección, Liderazgo, Modelos y procesos de Gestión claves hacia la transformación. Recuperado el 26 de septiembre de 2014.

<http://redie.uabc.mx/redie>

ECHANIZ, Ángel (2001) Liderazgo Efectivo Barcelona. España Editorial Paidós. Recuperado el 8 de octubre de 2016.

[www.redalyc.org/pdf/909/90922732013.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/909/90922732013.pdf)

GONZÁLEZ Marco (2007) Tesis de Liderazgo y Gestión. Liderazgo del personal directivo de las escuelas básicas en la gestión de conflictos organizacionales. Recuperado el 15 de febrero de 2016,

[http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/70/TDE-2010-07-24T18:00:03Z-460/Publico/gonzalez\\_marco.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/70/TDE-2010-07-24T18:00:03Z-460/Publico/gonzalez_marco.pdf).

GUIOMAR, Namo de Mello (1998) Nuevas propuestas para la gestión educativa recuperado el 14 de diciembre de 2016.

<http://132.248.9.195/pd2006/0605520/A5.pdf>.



Pilar Pozner. Vinculo de interne  
<http://186.113.12.12/discoext/collections/0079/0004/01750004.pdf>. pp. 19-27

Plan Educativo 2011. Recuperado el 24-01-2013, hras. 22:32

*seplader.hidalgo.gob.mx/.../PLAN%20ESTATAL%20DE%20DESARRO*

Sylvia Schmelks (1994) hacia una mejor calidad de nuestras escuelas interne 32 serie educativa. <http://www.setab.gob.mx/php/documentos/tecte13-14/schmelkes.pdf>

#### DOCUMENTOS.

Curso estatal de actualización (2004) “¡Ya soy Director! Y ahora ¿qué hago?” pp. 13-98

Curso Gestión y Desarrollo Educativo I (2009). pp. 13-39

Equipos directivos y profesorado ante la diversidad cultural y la imaginación edición marzo 2006.

Primer curso nacional para directivos de educación primaria. (2000). pp. 125-1334

# ANEXOS I

## Croquis de la escuela



Anexo 2

## FOTOS





### ANEXO 3

Algunos ejemplos de cómo se laboraron las categorías en TABLAS

#### ENTREVISTA No. 2

Liderazgo	Gestión	Gestión pedagógica	Organización
<p>No nos exigen pues este no cumplimos en nuestras comisiones lo hacemos a medias a veces comentamos de que a veces es perder el tiempo.</p> <p>El liderazgo siempre se debe dar y debe de prevalecer, tanto en el director, en los docentes en todos los que tienen a cargo ciertas comisiones.</p> <p>En nuestra escuela</p>	<p>Nuca él nuestro director a lo mejor es lo que le falta a lo mejor le falta más carácter para decirnos saben que profesores eso está mal.</p> <p>El director, yo considero de que debería ser el promotor o el principal gestor de todas las necesidades de este... de un entorno escolar.</p> <p>cuando no tenía</p>	<p>Situaciones pedagógicas que suceden dentro del salón del aula si se hace pero no con la frecuencia que debería, se realizan de manera muy periódicas.</p>	<p>Las comisiones se, se, se asignan a principio de curso.</p> <p>Nosotros nos organizamos a principio de ciclo escolar, organizamos el curso asignamos las comisiones.</p> <p>Todo lo planeado desde al principio del curso escolar, a veces todas las ideas no se llegan a realizar.</p> <p>Considero que</p>

<p>a veces falta esa personalidad, ese liderazgo.</p> <p>Yo siempre lo admiro por ese humanismo por esa flexibilidad.</p> <p>El director siempre nos ha dicho de que resolvamos las situaciones principalmente las que se dan son las de indisciplina.</p>	<p>grupo pues tampoco se daba es mínima la gestión que se realiza en una escuela</p> <p>Pero en cuestión de gestoría si falta, si tiene que ponerle más empeño, tiene que darse más su tiempo interesarle más su escuela.</p>		<p>hace mucha falta planear mejor las cosas por parte de nuestro director y que él también, como director que nos exija más.</p> <p>Comentamos de vez en cuando pero así en equipo trabajar como debería pues no a veces llegamos nos saludamos y cada quien en su salón.</p>
--	---	--	---

## CATEGORÍAS EMPÍRICAS

LIDER	LIDERAZGO
<p>El líder debe ser perseverante, asertivo, paciente y tener calma para resolver cualquier conflicto. (Ent, 1 pàg.3).</p>	<p>Reunión de información y trabajo técnico pedagógico esta se llevó a cabo en la aula de 5to grado, el director se sentó frente a la computadora de la enciclomedia, desde ahí dirigió la reunión y dijo “bueno empecemos prepare una lectura para compartirla con ustedes; alguien con voz melodiosa me podría ayudar a leerla” (Obs, 3, pág.1)</p>
<p>El ser líder es reunir varios factores y requisitos que no es fácil obtener, se necesita de mucho carisma, muchos conocimientos de mucho profesionalismo, de mucho carácter y de combinar ciertos rasgos de conocimientos, es un todo ser líder (Ent, 2, pág. 4).</p>	<p><i>“el festival está programado para el 9 de mayo ya lo habíamos acordado”</i>. A lo que el director le dice <i>“maestra pero ese día también va a ser el de la técnica y si lo cambiamos para el 8 de mayo a las 10:00am, porque el del preescolar va a ser a las 8am ese mismo día”</i>. (Obs.3, pág.3).</p>
<p>Me considero un poco líder, jefe no, yo siempre consenso con los compañeros lo que se va a ser para lograr los propósitos educativos (Ent, 1, pág. 3).</p>	<p>El liderazgo es un apartado muy importante en cualquier trabajo o cualquier empresa, favorece a que todos hagan bien las cosas (Ent,1, pág.2)</p>

CATEGORÍAS EMPÍRICAS	CATEGORÍAS TEÓRICAS	ANÁLISIS DE INTERPRETACIÓN
<p>Un líder debe ser perseverante, asertivo, paciente, tener calma para resolver cualquier conflicto. (Ent, 1, pág. 3).</p>	<p>Líder es aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución. Carrasco Esquivel (2006)</p>	<p>A razón de lo anterior, para alcanzar objetivos que son planteados desde la institución se requiere de las habilidades de un líder que posee ciertas características para influenciar sobre el grupo.</p>
<p>Me considero un poco líder, jefe no yo siempre consenso con los compañeros lo se va a ser para lograr los propósitos educativos.</p>	<p>Koontz y Weihrich (2002; 332) citados por Carlos González, el líder democrático consulta con los subordinados sobre acciones y decisiones propuestas, estimulando su participación.</p>	<p>Las acciones de este tipo de líder van más encaminadas al trabajo en equipo y la colaboración de sus subordinados. Aunque en la realidad este tipo de democracia es un disfraz para ciertos objetivos que están en función de la política educativa de nuestro país.</p>
<p>No lo veo ni como un líder, ni como un jefe,</p>	<p>BurtNanus (1994, pág.</p>	<p>la personalidad del director Gonzalo V., o la manera en</p>



<p>sino simplemente como alguien que está representando el puesto de director, para papeleo o lo que sea como que yo siento que le hace falta ser un poco más enérgico con más carácter” (En, 4, pág. 9).</p>	<p>7) citado por Manuel Lorenzo D. menciona, Una organización sin liderazgo es como un barco a la deriva en aguas turbulentas, sin remos, sin brújula, sin mapas y sin esperanzas.</p>	<p>que desempeña su cargo hace que se le vea como un representante del puesto más no como líder, ni mucho menos como jefe porque piensan de él que debería ser más autoritario más impositivo.</p>
---	--	--