

## **Impacto del liderazgo directivo en el logro académico de los alumnos**

Rufino Laguna Rincón

Doctorado en Educación

loslagunas656@hotmail.com

### **Resumen**

El propósito de este trabajo es analizar la influencia del liderazgo directivo en los logros académicos del alumnado en tres centros escolares: Primaria Rochín Pino, Valentín Gómez y Payen Sandoval. El liderazgo se considera uno de los aspectos importantes de toda organización escolar. Hay quienes lo definen como “la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logros de las metas del grupo”. Elizondo. (2001)

Se observó que el liderazgo escolar y su rendimiento académico de los alumnos pueden ser directos o indirectos. Directamente cuando los directores interactúan con los pupilos mediante el monitoreo y sanción de conductas, así como de las acciones para controlar la disciplina de aquellos que presentan problemas o inasistencias a clases o simplemente cuando se está supervisando la evaluación y mejora de educación de todos los alumnos. De forma indirecta se visualiza en estos directores como delegan responsabilidades a sus profesores, para lograrlo requiere de conocimientos y habilidades de tareas de gestión. El rendimiento académico de los alumnos se da cuando el director prepara el ambiente de aprendizaje en las aulas, tiene una comunicación fluida con los profesores, los motiva y alienta en el trabajo

dentro del aula, proporciona materiales y tecnología. El papel de la dirección escolar y la función que tiene un director dentro del centro escolar donde presta sus servicios, lo resulta interesante cumplir con las responsabilidades asignadas, sobre todo la capacidad con la que debe de contar para delegar responsabilidades al cuerpo colegiado quien al final de cuentas respaldara el trabajo y la gestión realizada; todo esto será clave para conseguir y mantener aprendizajes eficaces en los alumnos. En este documento se hace mención de los tipos de líderes y sus principales características que los distinguen a cada uno. Es importante mencionar que para ser director de calidad como lo reclaman las escuelas del ciclo escolar 2016-2017 es necesario tener una visión y un panorama amplio de las prioridades de una institución.

Palabras claves: Gestión y actores de la educación, liderazgo directivo, logro académico.

# The impact of the management leadership in the students' academic achievement

## Abstract

The purpose of this work is to analyze the influence of the management leadership in the students' academic achievement from three schools: Rochín Pino, Valentín Gómez y Payen Sandoval Elementary Schools; Leadership is considered one of the most important aspects in all educative organizations. Some people define it as "the capacity of influencing people to make enthusiastic and voluntary efforts in achieving the group's goals" Elizondo. (2001)

It was observed that the school's leadership and the students' academic efficiency can be direct or indirect. Directly when the principals interact with the students by monitoring and penalizing behavior, as well as the actions taken to control the discipline of those that have problems or class absence or simply when the evaluation and education improvement of all students are being supervised. Indirectly is visualized in these principals in the way they delegate responsibilities to their teachers. To achieve this, some management knowledge and skills are required. The students' academic efficiency happens when the principal prepares the learning environment in the classrooms, has a fluent communication with the teachers, motivates them and encourages them in the class work, provides materials and technology. The school's management role and the principal's function inside the school where he gives service to are fundamental. Therefore it's necessary to comply with the assigned responsibilities, especially with the capacity the principal must have to delegate the assigned responsibilities to the collegiate members since they are the ones that will support the work and management made. All these are the key to achieve and maintain the students' efficient learning. The kind of leaders and their principal characteristics are mentioned in this document. It's important to mention that it's necessary to have a wide vision and outlook of the institution's priorities as required in the school's year 2016-2017.

Key words: Academic achievement, education, management, management leadership.

## Introducción

La creciente resonancia de la gestión escolar en la educación primaria y del liderazgo directivo en la mayor parte de los países de América obedece a los profundos cambios experimentados desde fines del siglo XX. La escuela y el resto de las instituciones se encuentran inmersas en una era de conocimiento, redes internacionales y competitividad. Las fuerzas externas impactan profundamente al individuo, las familias, la sociedad y a todas instituciones. Este fenómeno obliga el replanteamiento de la escuela: su función social, los rasgos de los perfiles de egreso de los estudiantes en todos los niveles, las metodologías de enseñanza, así como las formas de organización escolar y los perfiles y funciones de los profesores y directores.

En las escuelas donde se observó a los directores, profesores y alumnos nos dimos cuenta que el director ha trabajado con la gestión escolar, son planteles donde se ha delegado la responsabilidad a cada actor de la educación y se percibe en el aprendizaje de los niños que existe un liderazgo directivo, pues comentarios de la comunidad escolar señalan que los directivos están ocupados en la infraestructura y los avances tecnológicos del plantel, la Secretaría de Educación Pública en México, (SEP) inició el proceso de reforma de la gestión desde los años noventa (Zorrilla y Pérez-Martínez, 2006). Dentro de esta reforma, en educación básica destaca el Programa de Escuelas de Excelencia, el cual, junto a la planeación estratégica y la capacitación de directores es colocado en el Programa Sectorial 2012-2015 (SEP, 2007). Con respecto a los directores escolares, este programa federal prevé la capacitación sobre planeación estratégica, enfatizando la dimensión técnica de la dirección escolar y

dejando al margen la formación de éstos en la dimensión humana y relacional, la cual es inherente al liderazgo.

El concepto de liderazgo educativo delega responsabilidades a otros miembros y sostiene la calidad de la instrucción y aprendizaje escolar en aquellos planteles donde está presente el liderazgo existen altos resultados académicos en los alumnos debido a las prácticas de mejoramiento escolar por parte de los profesores. El liderazgo educativo está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el comportamiento y en el “sentido” que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar Leithwood y Jantzi, (2000).

El liderazgo educativo se caracteriza por prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y/o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las Metas Institucionales.

Es importante distinguir dentro de las prácticas de los directivos, aquellas que son propias del liderazgo de aquellas que no lo son: mientras que estas últimas pueden considerar ciertas rutinas administrativas asociadas a la dirección de la organización, las primeras ponen el acento en aquella influencia sobre otros que permite avanzar hacia la consecución de metas grupales de carácter educativo Robinson, (2009).

También, es necesario distinguir entre la influencia que proviene del liderazgo de aquella que puede provenir de otros modos de ejercicio del poder en la relación entre quién detenta roles de autoridad y quiénes los de subordinados, como son la fuerza, la coerción o la manipulación. En el caso del liderazgo, los seguidores consideran que la

posición del líder y/o sus características personales le asignan el derecho de dirigir los cursos de acción, suele existir una identificación personal con el líder, o al menos se confía en su expertise y, por lo tanto, su influencia es aceptada legítimamente como “lo correcto” (Fay, 1987 en Robinson, 2009).

La relevancia que adquiere el liderazgo directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas. El liderazgo y la aplicación del mismo, adicionalmente, tenderían a ser más relevantes allí donde son más necesarios, es decir en aquellas escuelas que se encuentran en circunstancias difíciles o en situación de desventaja (Bolívar, 2009).

Cuando el efecto puede darse en sentido contrario, es decir, un deficiente liderazgo de los directivos lleva a disminuir el aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en calidad (Weinstein, 2009).

### **Liderazgo directivo**

En el mes de agosto y septiembre de 2016, se aplicó la técnica de observación directa al profesorado y alumnado en tres centros escolares de la localidad de San José del Cabo, municipio de Los Cabos, estado de Baja California Sur. Primaria Rochin Pino, Valentín Gómez Farías y payen Sandoval; la mayor parte de ellas se ubican en zonas completamente urbanizadas y funcionan en el turno matutino y vespertino, pertenecen al sistema federal. Poco más de la mitad (2) se encuentra inscrito en el programa de Excelencia. Con respecto a los encargados, 4 son directores de base; 2 han ingresado a Carrera Magisterial y 6 tienen doble plaza.

A pesar del conocimiento acumulado a través de casi un siglo de investigación sobre la Dirección Escolar (Murillo, Barrio y Pérez Albó, 1999), el interés por el tema se incrementa. La importancia de la dirección en el rumbo de la institución sigue siendo reportada consistentemente por la investigación contemporánea (ver por ejemplo Leithwood y Steinbach, 1995; Sergiovanni, 1984; Hallinger, 1984; Antúnez, 2004; Álvarez, 2006; Fullan y Hargreaves, 1999; Gimeno, Beltrán, Salinas y San Martín, 1997; Loera, Hernández y García, 2005; Trechera, s/f), no obstante, las preguntas de investigación y las formas de abordarlo se multiplican.

Para Sacristan y colaboradores (1997), el modelo de dirección, los procedimientos que deben regir su selección y la formación de los directores son las tres dimensiones que constituyen el problema de la Dirección Escolar. Dentro del ámbito de la formación se ubica el tema del liderazgo directivo. Pozner (2000) analiza al liderazgo como una competencia para la gestión educativa; Escamilla (2008) encuentra que es una necesidad de formación en los directores de escuelas de educación básica mexicanos, y De Vicente (citado por Trechera, 2003) sostiene que es un rasgo necesario en un buen director. Desde cualquier posición, el supuesto que subyace al liderazgo directivo es que es una condición indispensable, aunque no suficiente, para el éxito de la escuela; el liderazgo, para Leithwood y Steinbach (1995), es una característica generalizada de los directores exitosos.

A partir de reconocer la importancia del liderazgo de los directores en sus escuelas, es importante mencionar que el liderazgo directivo a nivel escuela juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios de las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre calidad de aprendizaje de los alumnos en la escuela.

Los resultados obtenidos en la aplicación de encuestas y observaciones a los diversos directivos evidencian que el liderazgo directivo, definido como el potencializador para la transformación de la comunidad escolar y la escuela, es identificado por Dávalos (2006), diciendo que los valores, actitudes, comportamiento y metas del director de la escuela son elementos importantes en la aportación que realiza éste para cumplir con las metas educativas y, por ende, tener una escuela de éxito.

En la observación directa que realice a las escuelas que tienen que ver con el trabajo los datos arrojados permitió concluir que el estilo de liderazgo que se ejerce es el democrático, ya que las decisiones son debatidas por el personal, previa ayuda y estímulo del jefe inmediato, también se determinó la inexistencia de una adecuada política de incentivos. De acuerdo a estos resultados se hicieron las recomendaciones siguientes: Es necesario que todo líder practique un liderazgo situacional, porque así se energiza al personal y ayuda a la consecución de metas y se resuelven problemas o se indican instrucciones de acuerdo a la situación, como también se implementen estrategias que estimulen al recurso humano con la finalidad de que sean más productivos y estén satisfechos.

La formación docente debe ocuparse e interesarse por el liderazgo con la finalidad de que el personal que dirige las instituciones tenga mayor visión en sus proyectos y no lo haga con la ayuda de la intuición, los consejos de colegas y supervisores u otros aspectos que están fuera de un Boletín.

En varias ocasiones se escucha a docentes quejarse de sus directores por decisiones desacertadas, por la falta de capacidad o simplemente porque no es considerado como un líder de la escuela y, en algunas ocasiones, porque no atienden a sus expectativas.

El hecho de que un docente no sienta que sus objetivos personales coinciden con los de la institución, implica un menor rendimiento en su trabajo y esto no favorece la misión de la escuela y por consiguiente la educación del alumno.

Los directores con conductas de líderes posiblemente son los agentes de la calidad educativa en las escuelas donde existe rendimiento académico y donde hay coincidencia de los propósitos de los agentes que allí trabajan y de las metas institucionales, si son ellos la causa de la adaptación de la escuela a entornos cambiantes.

Los resultados académicos de las escuelas están frecuentemente observados y criticados por la sociedad. Lo que nos invita hacer una reflexión con respecto al papel que desempeñan los actores de la educación para revertir estos resultados y así mejorar el nivel académico de la misma. Se considera que el trabajo docente y directivo es fundamental para que las escuelas generen ambientes que favorezcan los aprendizajes para todos los alumnos y por consiguiente la mejora del logro educativo.

Por lo que se le asigna un valor significativo al cargo directivo ya que éste organiza, coordina, planifica y controla la conducta de una comunidad escolar para el logro de los objetivos propuestos, además se considera un gestor en donde todos puedan participar de forma corresponsable en la mejora de la calidad de sus procesos. De acuerdo a estas funciones, dicho agente debe ser capaz de permear los ámbitos de su trabajo a su colectivo docente y a su comunidad escolar, a fin de que, desde el aula evolucione la totalidad de la institución educativa.

Una de las razones que más se puede considerar que ha deteriorado la función directiva en las instituciones educativas en el nivel primaria, es el proceso de selección de directivos escolares, que se lleva a cabo en nuestro país, por

medio de un examen de oposición, catálogo escalafonario, donde la suma total de los conocimientos, la aptitud, la antigüedad, la disciplina y puntualidad; conforman una sumatoria de puntos, que permiten a los docentes participar por un puesto directivo, dentro de la organización estructural escolar. Sin embargo estos factores seguramente no garantizan que el docente que aspira a ser directivo cuente con los elementos que lo llevarán a desempeñar una función que impacte los resultados educativos.

Tal como se sustenta en el acuerdo 96, capítulo IV artículo 16 corresponde al director de la escuela: encauzar el funcionamiento general del plantel a su cargo, definiendo las metas, estrategias y políticas de operación, dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo que le señalen las disposiciones normativas vigentes; organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de administración, pedagógicas, cívicas, culturales, deportivas, sociales y de recreación del plantel. Estas consideraciones y muchas más están suscritas como las funciones que debe cumplir el director de una escuela en su desempeño. Mismas que no están contempladas en un Boletín expedido por la comisión dictaminadora SEP-SNTE (Acuerdo 96, Manual del Director).

Además el Manual del Director menciona al directivo como líder de la Comunidad Educativa. Es en la escuela de educación primaria donde la comunidad educativa establece las relaciones entre educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y demás miembros de la comunidad. Se trata también del ámbito en el cual el director del plantel desempeña el papel del líder para regular, optimizar y garantizar el cumplimiento de los objetivos. (Acuerdo 96, Manual del Director).

En la responsabilidad de educar se debe abordar la selección de los directivos en torno a estos aspectos:

La certificación para el ejercicio de la función directiva debe basarse en la preparación profesional, con un perfil acorde al cargo directivo que va a ocupar, con una especificación de nivel que desempeñará su cargo como primaria, secundaria, preescolar; buscando con esta selección mejorar la capacidad pedagógica, teórica y práctica del directivo. Este proceso debe ser basado en la ética profesional para la selección, desprovisto de condicionamientos de dependencias políticas o gubernamentales.

La profesionalización del directivo, entendida ésta como una actividad aprendida académicamente que implique un conjunto de conocimientos teóricos aplicables a la práctica directiva, con vocación, capacidad de organización, formación y orientación de servicio en la satisfacción de las necesidades de los destinatarios, debe estar directamente relacionada a la remuneración de sus salarios, éstos deben ser altos con relación a los docentes, buscando el nivel ejecutivo de una empresa, por ejemplo, o bien comparándola con otros funcionarios públicos de este nivel.

En este sentido una de las características clave de las escuelas efectivas es el papel del liderazgo del director, tal como lo señala Hallinger y Leithwood (1994) citado por Sammons, et,al en el libro características claves de las escuelas efectivas, resulta fundamental el papel que juegan los líderes, su estilo gerencial, su relación con la visión, valores y metas de la escuela, y su manera de abordar el cambio.

Ciertamente, no podemos considerar que el director como autoridad sea considerado únicamente para lo administrativo de la escuela y como gestor ante las

autoridades. La presencia de esta figura debe estar regida como un líder tal como se señala el liderazgo es sin duda, otra forma de poder, pero no desde la posición de mando de autoridad, sino desde la de un guía que aporta credibilidad al proceso de cambio que camina junto con otros para lograrlo. No ordena, convence, acuerda y conduce. Además, es reconocido por el conocimiento que tiene de su organización. El liderazgo compartido es una forma de gobernar junto con los demás (SEP, un modelo de gestión).

Una parte fundamental para el protocolo de escribir un artículo es la búsqueda de investigaciones similares y /o relacionadas con el objeto de estudio, dado lo anterior iremos definiendo cada apartado que fundamenta al tema. Con base en la revisión y análisis de los manuales y demás disposiciones que rigen tanto la organización como la operación del puesto de director de educación primaria, a continuación se presentan su definición, propósito y funciones generales; se describen sus funciones específicas de acuerdo a las materias administrativas que competen a su cargo; finalmente se presenta el perfil del puesto, con las principales características adicionales al mismo, que incluyen algunos requerimientos y recomendaciones que faciliten el desempeño de las tareas que tiene encomendadas. *Romero, 1983* citado por *Castillo (1998)* señala que el liderazgo “está vinculado con el logro y con el poder”, el cual está relacionado con la teoría de *McClelland*, porque está relacionado con el establecimiento de metas, el uso inteligente del *Feed-back*”. (p. 120)

*Davis y Newstron (1997)* definen el liderazgo como: “Un proceso alentador y de ayuda a otro para trabajar con entusiasmo para lograr las metas, determinado por papeles conductuales individuales, no por características personales”. (p. 235)

*Robbins (1998)* define el liderazgo como: “la capacidad de influir en el grupo para la obtención de metas”. (p. 336)

Señalando otra definición, *Arias (1999)* formula:

Constituye un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosas mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de vida. (p. 199).

El director de la escuela de educación primaria es "...aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos. (SEP. Acuerdo 96. 1982).

El Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria, establece que el propósito de este puesto es: "Administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel primaria, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaría. (SEP, Acuerdo 96. 1982)

#### *Funciones Generales:*

Controlar que la aplicación del Plan y los Programas de estudio se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación primaria escolarizada establezca la Secretaría de Educación Pública.

Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.

Dirigir y verificar, dentro del ámbito de las escuelas que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.

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

#### *Funciones Específicas por Materias Administrativas:*

A continuación se le presentan estas funciones por materia.

*En Materia de Planeación:*

1. Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentados por los profesores de grupo.
2. Levantar con el apoyo del personal docente el censo anual de población en edad escolar que habita en el ámbito de influencia de la escuela.
3. Prever las necesidades anuales de personal y recursos materiales y financieros de la escuela.
4. Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación o ampliación que requiera la escuela a su cargo (caso estados).
5. Elaborar el programa anual de trabajo de la escuela a su cargo con base en el censo escolar, en las necesidades detectadas y en los planes de actividades que le presente el personal docente.

De acuerdo a las funciones directivas del director, a nivel internacional se hacen algunas recomendaciones debido a la importancia de este en la escuela para el logro de los objetivos.

Una de las tendencias más importantes a nivel mundial es la de analizar y realizar propuestas en torno al liderazgo que se vive al interior de las escuelas, identificado este liderazgo como uno de los principales factores que potencian el aprendizaje de los alumnos y la transformación de la cultura organizacional escolar (OCDE, 2009; UNESCO, 2000).

De acuerdo a la realidad del liderazgo escolar observada por la OCDE (2009) se expone que, en muchos países, el liderazgo en las escuelas lo ocupa el director; en

muchos países también, existe una progresiva intranquilidad de que la función actual del director no esté respondiendo o no pueda responder a los nuevos retos de liderazgo que las escuelas del siglo XXI enfrentan. Es por eso que las naciones requieren desarrollar nuevas formas de liderazgo para enfrentar de la mejor forma a los actuales y posteriores escenarios educativos. Según este organismo, los directores en la actualidad deben de apropiarse y adoptar nuevos esquemas de un liderazgo más distribuido.

Según la OCDE (2009), cuatro son los ejes de actuación trascendentales para la mejora de la práctica del liderazgo escolar:

1. Redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar.
2. Distribuir el liderazgo escolar.
3. Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz.
4. Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva.

Dentro de las políticas nacionales, el liderazgo escolar está claramente expuesto en los principales documentos que las rigen, lo que remarca la importancia del mismo y de su práctica eficaz, aunque su laguna se encuentra en enfocar ese liderazgo escolar al tipo distribuido propuesto por la OCDE, claro está, con su plena adecuación al contexto mexicano. [Http://www.redie.org/libros y revistas/revistas/praxiseduc02.pdf](http://www.redie.org/libros_y_revistas/revistas/praxiseduc02.pdf).

En las publicaciones revisadas sobre la dirección de escuelas primarias en México, no se detectaron estudios empíricos sobre las prácticas de liderazgo, como parte de las prácticas de dirección. Abordar desde esta perspectiva la dirección escolar contribuye a la comprensión de los factores que favorecen u obstaculizan la agencia de transformación en la escuela.

<http://www.comi.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/p>.

Sustentado en el acuerdo 96 que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias, capítulo IV, que a la letra dice; el director del plantel es aquella persona designada o autorizada en su caso, por la Secretaría de Educación Pública como la primera autoridad responsable del buen funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos, además que es un elemento estratégico en la implementación de las propuestas educativas y su implementación en los centros escolares.

El líder transformacional entendido en la forma de liderazgo como una construcción (Buildig) ´ (Sergiovanni, 1990), va más allá de la simple acción burocrática de la transacción y es capaz de detectar un propósito y buscar significado sobre la base de las necesidades de sus seguidores en palabras del propio Burns (1978).

*El liderazgo sobre los seres humanos es ejercido cuando las personas con ciertos motivos y propósitos movilizan, en competición o conflicto con otros, recursos institucionales, políticos, psicológicos y de cualquier otro tipo para despertar, comprometer y satisfacer los motivos de los seguid, (p.18). Para Burns las formas de liderazgo conforman los extremos de un continuo, mientras que Bass los ve como dos dimensiones separadas, de forma que el modelo ideal contendría características de ambas formas de liderazgo.*

Para Namó de Mello (1998), en la gestión de futuro, el liderazgo de los dirigentes debe fomentarse basado en su formación, en su fuerza moral para poder exigir a los otros un comportamiento efectivo. La función de un directivo de educación debe ser la de un gran líder para el cambio social, para el progreso económico de su comunidad y en formar hombres y mujeres capaces de desear triunfar...”pag. 97. Al igual que Candoli el liderazgo ejecutivo mediante el desarrollo de una visión colectiva de la administración; proporcionan dirección y fines para individuos y grupos; demuestran

una comprensión de los temas internacionales que afectan a la educación; formulan planes estratégicos, objetivos e intercambian los esfuerzos con el personal y la comunidad; establecen prioridades en el contexto de la comunidad, las necesidades del alumnado y el profesorado; sirven como portavoz articulado para el bienestar de todos los alumnos en un contexto multicultural.

El liderazgo se considera uno de los aspectos importantes de toda organización escolar. Hay quienes lo define como “la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logros de las metas del grupo” Elizondo. (2001)

Lo que Bass (1981) "liderazgo transformacional", propio de quienes se concentran en objetivos a largo plazo; hacen hincapié en la importancia de determinados valores, que tratan que sus colaboradores acepten; procuran transformar en lugar de adaptarse a ellas las estructuras en las que operan, con la finalidad de que éstas se adecuen a los valores que aspiran implantar en el grupo, y motivan a las personas a que trabajen con ellos a fin de que se comprometan en su propio desarrollo y perfeccionamiento profesional, el "liderazgo transaccional", que se caracteriza por basar las relaciones entre el líder y los colaboradores en el reconocimiento y la recompensa o sanción, con los que aquél incentiva la conducta de éstos en función del grado en el que han alcanzado los objetivos establecidos.

*Las características más sobresalientes de este estilo son las siguientes:*

*En el estilo de supervisión de delegación*

Existe un bajo interés en los resultados y un interés bajo en las personas. Este estilo es el de "no, ver el mal, no oír el mal, no hablar del mal" El secreto de una supervisión. Es estar visible sin ser visto y estar presente sin ser notado. En cuanto

a la comunicación, quien adopta este estilo no conversa mucho, pues no piensa en términos de qué información necesita brindar a sus colaboradores. Más bien deja que le hagan preguntas en la suposición de que los otros deben saber qué necesitan.

#### *Liderazgo participativo*

Este directivo manifiesta un bajo interés por los resultados, en contraste con un interés alto en los procesos interpersonales. Suele ser comprensivo con los pensamientos y sentimientos de sus colaboradores. Cree que es bueno mantener contento al trabajador para que todas las dificultades que surjan en el trabajo se arreglen de manera agradable. Desea agradar, pues cree que con su ilimitada simpatía, estímulo y apoyo conservará la lealtad de los colaboradores.

#### *Liderazgo informativo o de dirección.*

- En el estilo informativo, el directivo se orienta principalmente al alcance de resultados y muestra poco interés en los pensamientos, las actitudes y los sentimientos de sus colaboradores. Emplea su autoridad para conducirlos y controlarlos. Espera que sean obedientes, disciplinados, cumplidos y cooperativos. Los colaboradores deben hacer lo que se les dice para lograr los objetivos planteados. El líder pide resultados, sin excusa ni pretexto. Su estilo de comunicación tiende a ser en un solo sentido y casi siempre hacia abajo (descendente). Cuando es hacia arriba (ascendente), sólo informa que el trabajo se ha realizado. Las instrucciones se dan de una manera clara y precisa, para impedir que los colaboradores malinterpreten lo que se desea que hagan y evitar que formulen preguntas.

#### *Liderazgo persuasivo.*

- El estilo persuasivo manifiesta un equilibrio entre el interés por las tareas y por las personas. Este estilo de dirigir requiere mayor habilidad en el desarrollo del liderazgo personal y del trabajo en equipo. Busca que la gente se fije objetivos altos que puedan obtenerse por medio de esfuerzo y dedicación. Este estilo se basa en la involucración-participación-compromiso y requiere una clase particular de interacción jefe-colaborador.

### *Liderazgo intermedio*

- El estilo intermedio se ubica en la parte central del esquema. En este directivo existe un grado moderado de interés por los resultados, que se combina con un grado moderado de interés por las personas a su cargo. Siente que debe ubicarse en un nivel medio de desempeño adaptándose a las condiciones, porque si se esfuerza demasiado lo podrían calificar de excéntrico, y, si adopta una actitud de no hacer nada tal vez lo consideren flojo o mediocre. Este estilo se apoya en la tradición y las prácticas pasadas, en los procedimientos estándar de trabajo y en la aplicación literal de las normas. De esta manera, el trabajo se hace "de acuerdo con la ley" o al pie de la letra.

Cabe señalar que un directivo por lo regular se conduce entre varios de estos estilos; es difícil encontrar un "estilo puro". Sin embargo, los dirigentes poseen determinadas inclinaciones y presentan uno o dos estilos predominantes. El ejercicio que se sugiere a continuación lo orientará sobre sus estilos predominantes.

### CONCLUSIONES

Para concluir, es un desafío general para el liderazgo efectivo en muchos países. Pero tiene una significación particular en México, debido a la existencia institucionalizada de directores de escuela como comisionados. La idea del liderazgo puede confundirse con la distribución burocrática de las funciones y tareas de la administración escolar y la gestión de instrucción. El hecho de que se hayan dividido las tareas no es equivalente a la práctica de un liderazgo. Cuando se habla de un liderazgo, se habla más bien de una integración de atribuciones y acciones de distintas personas o grupos en un esfuerzo coordinado y dirigido hacia la mejora de factores que afectan el aprendizaje de los estudiantes. Se habla de un equipo de liderazgo directivo, y de cómo trabajan juntos.

No obstante el conocimiento acumulado sobre procesos de mejoramiento escolar, nos falta todavía mucho que comprender respecto del rol y de las buenas prácticas del liderazgo directivo a nivel de la escuela.

EL liderazgo directivo a nivel de escuelas juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizajes de los alumnos en las escuelas.

### Referencias

Zorrilla Fierro, Margarita; Pérez Martínez, Guadalupe. Los Directores Escolares frente al Dilema de las Reformas Educativas en el Caso de México 2006. Madrid, España.

Kenneth Leithwood Área de Educación Fundación Chile, 2009  
Parque Antonio Rabat Sur 6165, Vitacura, Santiago de Chile.

FAY, B. (1977): "How people change themselves: The relations between critical theory and its audience". En T. BALL (Ed) Political theory and praxis: New perspectives. Minneapolis, University of Minnesota.

Gimeno 1997 la calidad de la educación: los peligros de un discurso seductor.

Leithwood, K., Jantzy, D. y Steinbach, R. (1998). Leadership and other condition which Foster organizational learning in schools. En K. Leithwood y K.S. Louis (Eds.). *Organizational learning in schools*. Lisse: Swets & Zeitlinger.

MacDonald, B. (1992). Mejora de los centros escolares, eficacia escolar y evaluación. *Actas del Meeting Anual del Forum de Directores y Administradores Escolares de la CEE*. Madrid.

Davis, K. & Newstrom, J. (1997). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Mexico.

ÁLVAREZ, M. (1996). *Dirección de centros docentes: gestión por proyectos*. Madrid: Escuela Española.

— (1998). *El liderazgo de la calidad Total*. Madrid. Escuela Española.

— (2002). *La dirección y funcionamiento de los centros*. En VVAA, Informe educativo 2002. La calidad del sistema educativo. Madrid: Santillana. Fundación del Hogar del Empleado. (pp. 189-217).

GIMENO, J.Y COLS. (1997). *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: CIDE-MEC.

Elizondo, A. (coord.) (2001). *La nueva escuela I. dirección, liderazgo y gestión escolar*. Maestros y enseñanza. Paidós. México, D.F.

Bass B.B. *Stordings and books of leadership*. New York: the free Press 1981. Juan Luis Alvarez Gayoa. Como hacer investigación cualitativa.

Garza Mercado, Ario. Manual de Técnicas para Estudiantes de Ciencias Sociales.

El colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas. 6ta. Edición. México 2006.

Woods, Peter. "La escuela por Dentro" Paidós Ibérica. España, 1989.

García Alba. Metodología de la investigación. 1996.

Un Modelo de Gestión para la Supervisión Escolar. Módulo V. SEP. 2010.

Nano de Molla, Guiomar. Nuevas Propuestas para la Gestión Educativa. Biblioteca para la actualización de maestros.

Sammons, Pam. Et-al. Características Clave de las Escuelas Efectivas. Biblioteca para la actualización del maestro. 1998.

Candoli, Carl. Et-al. Evaluación de la Actualización Profesional en la Supervisión Educativa.

Curso: gestión y desarrollo educativo III.

Acuerdo 96 de la SEP Capítulo IV, Art. 14. Diario Oficial México, 7 de Diciembre de 1982.