

RECIBIDO EL 14 DE FEBRERO DE 2016 - ACEPTADO EL 16 DE FEBRERO DE 2016

# LIDERAZGO DIRECTIVO EXITOSO EN LA ESCUELA SECUNDARIA. PROCESO ENTRE LA FORMACIÓN PROFESIONAL Y LA INTUICIÓN

**Maribel Brito Lara** (*mabila68@hotmail.com*)

**Pedro Chagoyán García** (*chagoyanes@hotmail.com*)

**Enrique Herrera Rendón** (*here61@hotmail.com*)

*Académicos de la Escuela Normal Superior Oficial de Guanajuato*

## Resumen

En el presente artículo se exponen los hallazgos de una investigación orientada a identificar características y estrategias que configuran el liderazgo directivo que puede determinarse como exitoso en el ámbito de la gestión escolar de educación secundaria.

Se tomaron como referentes perspectivas teóricas contemporáneas sobre el tema: liderazgo carismático (Weber, 2002 y; Meléndez de León, 1997), liderazgo transformacional (Lupanoy Castro, 2008) y liderazgo estratégico (Lussier y Achua, 2002); así como planteamientos, en el campo de lo educativo, en torno al papel del director en la gestión escolar (Day et al., 1998; Thieme, 2005; y Schmelkes et al., 2010). Con base en ello se plantea una conceptualización propia del término: liderazgo directivo escolar exitoso, y se señalan características que lo configuran bajo distintas circunstancias contextuales (Day et al., 1998). Asimismo, se identifican, en la evidencia empírica del estudio, cualidades personales y estrategias

del director que 'se ajustan' a la definición de éxito en la gestión escolar del centro educativo a su cargo.

El trabajo de campo se realizó en la Secundaria Oficial "Presidente Benito Juárez" de Guanajuato, capital.

Palabras clave: Liderazgo, éxito, escuela secundaria pública, gestión escolar, director.

## Introducción y marco teórico

Esta investigación se deriva del Proyecto Internacional de Directores Exitosos (International Successful School Principals Project -ISSPP-) coordinado en México por la Universidad Virtual, División de Escuela de Graduados en Educación del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (UV-EGE, ITESM), campus Monterrey. Al no contar con información, se buscó documentar casos de directores exitosos de escuelas secundarias públicas en zonas urbanas (mejores prácticas operativas, administrativas y estratégicas) para, finalmente, comparar el perfil del director escolar

exitoso de México con el de otros países.

Las pautas que originaron dicho proyecto, de acuerdo con Day (2007), se sustentan en aportaciones de McBeath (1998); Leithwood, Jantzi y Steinbach (1999); Southworth (2002) y; Day et al. (2002); quienes identificaron que el liderazgo de los directivos hace una gran diferencia en el éxito de la escuela.

En el caso de nuestro país se estudiaron a directores de escuela secundarias del norte, centro y sur. En el estado de Guanajuato (centro del país) participamos tres académicos de la Escuela Normal Superior Oficial de Guanajuato (ENSOG); cada quien estudió el caso del directivo de una escuela secundaria de la capital del estado que fuese catalogada, por las autoridades educativas o la sociedad, como de “buenos procesos y resultados”.

Puesto que el ISSPP estudia escuelas del sector público equivalentes a educación básica, enseguida se conceptualiza a tal tipo de instituciones pero en el nivel de secundaria, por corresponder con la institución participante en el estudio que se presenta. En México, la escuela secundaria pública es el espacio en el cual, con financiamiento del erario público, se llevan a cabo procesos de enseñanza y aprendizaje con base en el Plan y en los Programas de Estudio correspondientes a dicho nivel escolar, con sustento en los principios educativos señalados en el Artículo Tercero Constitucional. Uno de los elementos que se ponen en juego para el funcionamiento de dichas instituciones educativas es la gestión escolar, la cual, de acuerdo con Schmelkes (2001) y en correspondencia con los planteamientos del Modelo de Gestión Educativa Estratégica de la Secretaría de Educación Pública -SEP-, se refiere al:

...conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprenda conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

(SEP, 2009, p. 47)

Aun cuando la gestión escolar no se reduce a la función del director; sí requiere del ejercicio responsable de éste para promover el trabajo conjunto de los diferentes actores de la escuela e incluso de la comunidad externa a ella; por lo cual también se emplea dicho término para referirse al proceso mediante el cual el director promueve la participación colectiva para cumplir con la misión y avanzar hacia el logro de la visión institucional, en un marco de respeto y solidaridad; contribuyendo a la generación de una cultura de constante aprendizaje y desarrollo de las personas y de la organización educativa.

En cuanto a las nociones de éxito y liderazgo, si bien no existe consenso; en este trabajo se retoman las siguientes:

... Arthur et al. (2005) proponen dos conceptos de éxito: subjetivo y objetivo, a partir de dos acepciones de éxito del Diccionario Oxford: a) ‘el logro de un objeto de acuerdo con nuestro deseo’, que sugiere un enfoque personal (éxito subjetivo) y b) ‘el logro próspero de algo que se ha intentado’, que implica una forma de éxito que depende de las comparaciones sociales (éxito objetivo).

(Caicedo, 2007, p. 42)

El término liderazgo alude a:

... un proceso de influencia social en el que una persona ejerce influencia intencional

sobre otras personas [o grupos] para estructurar las actividades y relaciones en un grupo u organización. El término intencional es importante, dado que el liderazgo se basa en metas o resultados articulados que se espera que el proceso de influencia guíe.

(Yukl, 2002; citado por Pont, Nusche y Moorman, 2008, p.19)

Por otra parte, es difícil soslayar diferencias conceptuales entre liderar y dirigir:

... la dirección es una función que implica a todos los miembros de una organización dotado de autoridad formal, y es precisamente el hecho de ostentar autoridad lo que diferencia la dirección de liderazgo... el líder es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal.

(Menguzzato y Renau, 1991, citado por Peris 1998, p.102)

Ante tal diferenciación conceptual pero acorde con el enfoque de la gestión escolar en la educación básica mexicana, se requiere de los directores: asumir liderazgo en las instituciones educativas que dirigen. Por tanto, de acuerdo con Day et al. (1998) y Peris (1998), el directivo-líder ha de promover la generación de condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los educandos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de dicho tramo educativo (SEP, 2009); para ello habrá de poner en juego sus habilidades para organizar, guiar y motivar a los miembros de la comunidad escolar.

Con base en Schein (1988), citado por Peris (1998), una característica definitoria del directivo-líder es la capacidad de crear la cultura institucional del centro educativo; transformarla y mejorarla en el momento oportuno. Debe ser un individuo

que establezca un compromiso y movilice sus habilidades más allá de la demanda que le genera el poder legítimo dado por la posición jerárquica del puesto que ocupa.

Como puede advertirse, el papel del director implica tensiones entre las demandas de la comunidad escolar (internas) en atención a sus características y dinámicas, y las demandas del sistema educativo (externas).

Si bien pareciera que se está retornando a la idea del 'gran hombre', siguiendo a Bass (1990) citado por Peris (1998), es necesario superar estos prejuicios y enfocarse a la tarea de formación continua y compromiso profesional como elementos indispensables del director escolar, aunque con esto se garantice eficacia y efectividad, pero no éxito; pues en el ámbito educativo, esta última noción no tiene que ver solo con resultados, sino con procesos de interacción humana, los cuales pueden enfocarse desde la perspectiva personal o dependiente de comparaciones sociales.

Con base en los planteamientos anteriores, al referirnos a liderazgo directivo escolar exitoso, aludimos al proceso por el cual quien ostenta nombramiento de director en un centro educativo (racionalidad formal weberiana) hace del 'poder' que le otorga su puesto una oportunidad para integrar y emplear adecuadamente los recursos disponibles (Day et al., 1998) para llevar a cabo las tareas necesarias, atendiendo las necesidades y potenciando las posibilidades de sus colaboradores (Koontz y Wehrich, 1991 citado por Cuervo, Dir., 2008); de modo que los procesos educativos (y no sólo los resultados) sean valorados socialmente y, proporcionen bienestar y equidad (Day et al., 1998).

En el liderazgo directivo escolar exitoso pueden identificarse características como las siguientes: proximidad y empatía con los otros (alumnos, profesores, padres de familia); habilidad para la comunicación, sobre todo oral; escucha; convicción; firmeza pero no cerrazón; pasión por lo

que se hace; aceptación de apoyo; tacto; sentido del humor; autonomía; autoridad profesional; altas expectativas; visión prospectiva; asunción de riesgos y responsabilidades; persistencia; conocimiento amplio de las debilidades, fortalezas y dinámicas institucionales; diplomacia; tolerancia; imparcialidad; persuasión; entusiasmo y; visión a resultados pero enfatizando los procesos; si bien no necesariamente han de converger todas y pueden presentarse en diferentes combinaciones (Day et al.,1998).

Por otra parte, las intervenciones de este tipo de liderazgo se caracterizan por : aprovechar los conocimientos y experiencias de los involucrados en los procesos educativos e implicarlos en la gestión escolar; promover el desarrollo personal y profesional de sí mismo y, de los miembros de la institución; reconocer los logros personales y profesionales de los integrantes del centro educativo; aceptar los propios errores; amonestar en privado y elogiar públicamente a los colaboradores; priorizar las tareas institucionales y atenderlas en orden de importancia; hacer recorridos frecuentes por el centro escolar e interactuar con los diversos miembros de la comunidad educativa; promover la colaboración e inclusión del personal de la escuela; socializar los logros y retos de la institución; promover acciones orientadas a los logros educativos (razón de ser de la escuela y del liderazgo); generar espacios de diálogo y discusión con los implicados en los procesos educativos en torno al aprendizaje y la enseñanza; tutorar a los colegas como líderes potenciales; involucrar a los docentes en sus propios procesos de evaluación; promover la planeación estratégica, el seguimiento y la evaluación de resultados y, con base en ello tomar decisiones (Day et al., 1998).

### **Metodología**

Se trata de un estudio teórico-empírico, con metodología cualitativa. Las técnicas empleadas fueron indagación documental y entrevistas individuales (al director, a padres de familia, a profesores y a alumnos -focusgroup-).

Para obtener información de campo, se emplearon los guiones para las entrevistas del proyecto ISSPP, perspectiva multiactor: director, docentes, padres de familia y alumnos; los cuales permitieron indagar sobre los siguientes tópicos:

1. Principales retos de la escuela, identificados desde la llegada del director.
2. Estrategias que se utilizaron con éxito para enfrentar estos desafíos.
3. Cualidades -características- percibidas y contribuciones del director.
4. Persistencia de problemas y nuevos desafíos.

Se aplicaron las entrevistas, se audiograbaron y se hizo la transcripción de tal información.

Para el análisis de la información, se siguió el siguiente proceso:

1. Mapeo en las diversas entrevistas (perspectiva multiactor).
2. Resumen (matriz de análisis) en torno a los cuatro tópicos señalados anteriormente.
3. Semejanzas y diferencias (perspectivas multiactor).

Posteriormente, al integrar el borrador de la investigación, se recurrió de nuevo a la escuela secundaria participante para solicitar evidencias que soportasen la información proporcionada por el director, tales como: registros de atención a incidencias con los alumnos y, minutas de reunión con docentes y padres de familia.

### **El plantel y la directora escolar**

La Secundaria Oficial "Presidente Benito Juárez" ostenta la mayor matrícula escolar y la mayor cantidad de personal de las instituciones de dicho nivel educativo en la localidad de Guanajuato.

Hasta el 2006 se realizaba un “proceso riguroso” de selección de alumnos, pero por disposiciones oficiales se admiten ya a quienes viven en zonas cercanas a la escuela; por lo cual se presentan incidencias de bajo aprovechamiento escolar e incluso deserción. Se tiene convenio de intercambio de alumnos con una institución del mismo nivel escolar de Oregon, Estados Unidos. En 2010 obtuvo resultados, en la Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros (ENLACE), que la ubican en segundo lugar a nivel local; y a decir de padres de familia y profesores de la institución los egresados tienen “buena aceptación” en la preparatoria oficial del municipio.

La directora del centro educativo se graduó como profesora de primaria y maestra en psicología educativa (normal superior). Cuenta con 34 años de servicio en el ámbito educativo (31 en secundaria y 15 como directora de secundaria). No recibió formación profesional para ejercer la función directiva, pero ha tomado cursos para tal efecto: comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, liderazgo institucional, etc.

### Hallazgos

Con base en la perspectiva multiactor, se identifican las siguientes características (cualidades del liderazgo directivo escolar exitoso) de la directora:

- Inclusión, liderazgo compartido, aceptación de apoyo, persistencia.
- Proximidad con la comunidad escolar e involucramiento en los procesos.
- Guía, mediación.
- Empatía hacia los otros, escucha, tacto.
- Organización
- Visión integral
- Convicción personal

Las principales estrategias identificadas son:

#### a) Gestión externa:

Vinculación con:

- padres de familia
- otras instituciones
- autoridades educativas

#### b) Gestión interna:

- Trabajo colegiado: diálogo, colaboración e inclusión del personal de la escuela.
- Recorridos frecuentes por el centro escolar e interacción con miembros de la comunidad educativa.
- Priorización de asuntos a atender.
- Amonestación en privado, elogio en público.

### Conclusiones

No podemos afirmar que las características y estrategias identificadas en la evidencia empírica sean ‘los elementos sustanciales de toda gestión directiva de educación secundaria’. Si bien hay una serie de prescripciones de cuáles deben ser los fines de la gestión escolar (y directiva) y en ese sentido sus resultados tangibles, hay otros que no pueden ser prescritos, al menos no en el sentido estricto; sino que más bien son establecidos en torno a la cultura en que están inmersos; así, el factor contextual es un elemento de referencia que sitúa a tales o cuales estrategias como pertinentes o no y a tales o cuales procesos y resultados como deseables o no.

Con base en el sustento empírico derivado del trabajo de campo, se identifica que no es la gran preparación profesional de la directora lo que genera que este tipo de comunidad escolar se movilice hacia el logro de los propósitos educativos, sino la habilidad de ésta para acompañar las demandas internas y externas: poner en juego

la capacidad para generar empatía al interior del centro educativo, sensibilidad para percibir y atender los sucesos que se presentan; relaciones interpersonales neutras pero exhortativas; ser motivador natural; potenciar los liderazgos de los otros; crear ambientes en los cuales la comunidad escolar (profesores, alumnos, padres de familia, personal de apoyo) se sienta escuchada e incluida.

Se asumen las limitaciones del estudio: acotación a un solo caso; empleo de un solo tipo de instrumentos (entrevistas), aun cuando se consideró una perspectiva multiactor. Se identifican vetas investigativas: indagar en múltiples casos de directores de secundaria; realizar estudios comparativos y longitudinales; emplear otros medios e instrumentos para la recogida de información (observación, entrevista a profundidad, historias de vida, autobiografía, curriculum vitae e incluso la triangulación de información con el resultado de encuestas); a fin de llegar a configurar al liderazgo directivo determinado como exitoso en el ámbito de la gestión escolar en educación secundaria en la localidad y en el estado y, quizás, a partir de ello, estar en posibilidad de hacer propuestas que contribuyan al mejoramiento de la gestión escolar en el tramo educativo en cuestión.

## Referencias

- Caicedo T., M. A. (2007). "Éxito profesional" en Revista Códice, Vol. 3, No. 1. enero-junio de 2007. Bogotá, Colombia. Versión electrónica. Consultada el 23 de septiembre de 2011 en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/953/95330104.pdf>.
- Cuervo G., A. -Director- (2008). Introducción a la administración de empresas, 6a. Edición. Madrid, España. Civita Ediciones S.L.
- Day, Ch. (2007). "What Being a Successful Principal Really Means: An International Perspective" in Educational Leadership and Administration, Vol. 19. Inglaterra. Repositorio de la Universidad Virtual, División de Escuela de Graduados en Educación del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (UV-EGE, ITESM), campus Monterrey.
- Day et al. (1998). Promoción del liderazgo en la Escuela Primaria. Traductor: Samuel Gento Palacios. México. Ediciones la Muralla, S.A.
- Lupano P., M. L. y A. Castro S. (2008). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación En Revista Psicodebate: Psicología, Cultura y Sociedad. No. 6. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Palermo en versión electrónica. Consultada el 11 de octubre de 2011 en <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>.
- Lussier, R. N. y Ch. F. Achua (2002). Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 1ª Edición. México. Edit. Thompson Learning.
- Meléndez de León, N. I. (1997). "Liderazgo carismático" en Cuadernos de Investigación en la Educación. Número 11. Documento en PDF. Centro de Investigaciones Educativas. Universidad de Puerto Rico.
- Peris P., R. (1998). El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. Tesis Doctoral. Castellón, España. Documento en PDF. Consultado el 25 de octubre de 2011 en <http://tdx.cat/bitstream/handle/10803/10522/peris.pdf?sequence=1>.
- Pont, B., D. Nusche y H. Moorman (2008). Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1. Política y Práctica. Traducción y edición: Gilda Moreno y Laura Valencia. México. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Schmelkes, S., et al (1995). Mejorar las escuelas. Estrategias para la acción en México. OECD.

Schemelkes, S. (2001). Gestión escolar. Programa y materiales de apoyo para el estudio. Licenciatura en Educación Secundaria. 6to semestre. México. SEP.

Secretaría de Educación Pública (2009). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. 1ª Edición. México. SEP.

Thieme J., C. P. (2005). Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Consultada el 29 de octubre de 2011 en <http://tdx.cat/bitstream/handle/10803/3958/cptj1de1.pdf?sequence=1>.

Weber, M. (2002).- Economía y sociedad. 4ª Edición. México. Fondo de Cultura Económica.