



# PERCEPCIONES SOBRE LA FORMACIÓN EN COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EDUCATIVO: PROFESORES Y ESTUDIANTES NORMALISTAS DE BAJA CALIFORNIA.

ISRAEL MORENO SALTO

SISTEMA EDUCATIVO ESTATAL

[salto\\_israel@hotmail.com](mailto:salto_israel@hotmail.com)

MA. GUADALUPE VILLASEÑOR AMEZQUITA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

[guadalupevillasenor@uabc.edu.mx](mailto:guadalupevillasenor@uabc.edu.mx)

LUIS ROBERTO VALERO BERROSPE

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

[rvalero\\_berrospe@hotmail.com](mailto:rvalero_berrospe@hotmail.com)

## Resumen

La popularidad del tema de liderazgo educativo va en aumento en lo que respecta a la literatura internacional. En relación a lo anterior, Leithwood (2007) señala que “el Liderazgo Educativo es un tema de suma importancia, debido a que los emprendedores de reformas educativas dependen de él” (p.41). Este tópico aparece por primera vez normativamente en México al publicarse la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD), y se ha convertido en un tema emergente para nuestro sistema educativo nacional. El caso que fundamenta y apoya el discurso sobre la importancia del liderazgo educativo es convincente, la evidencia argumenta la influencia directa del liderazgo efectivo sobre el mejoramiento de los procesos de aprendizaje y del funcionamiento escolar. Derivado del análisis anterior y de la condición que emana de la LGSPD, en donde actualmete sostiene que cualquier maestro en servicio puede participar directamente en el concurso de oposición para ocupar una plaza de líder educativo formal (SEP, 2015), nos preguntarnos ¿Cuán preparados egresan los docentes para ocupar un puesto formal de liderazgo educativo?. Para responder en cierta medida a dicha interrogante decidimos revisar los procesos de formación docente inicial, con el fin de recolectar percepciones sobre la formación en competencias en este campo. Para tal efecto se encuestaron a 150 estudiantes de 8vo semestre, y se entrevistaron a 10 docentes de cinco escuelas normales del estado de Baja California. La literatura del INEE (2015) sugiere que la mayoría de aspirantes a cargos





de liderazgo educativo serán egresados de escuelas normales, por ello la importancia de desarrollar este estudio en dicho nivel educativo, ya que nos ofrece una visión de las condiciones que influyen en los resultados.

**Palabras clave:** Liderazgo Educativo, Formación Docente, Escuelas Normales.

## INTRODUCCIÓN

Bush (2008,2011) argumenta que el liderazgo efectivo que proporciona resultados de excelencia, no se genera a partir de la casualidad, y que para alcanzar esta forma de liderazgo es necesaria la formación anticipada especializada; "Pre-servicio" . La SEP y el INEE no comparten esta visión desarrollada por los especialistas, y bajo su propia premisa que carece de argumentos académicos, lanzan una convocatoria de promoción en el marco del Servicio Profesional Docente (2015) para que cualquier docente, sub directivo, directivo, supervisor o jefe de sector pueda promoverse a un nivel más alto de liderazgo.

Ante el contraste y discusión del panorama anterior nos preguntamos ¿En qué extensión es importante el desarrollo de competencias en el campo del liderazgo educativo durante la formación inicial profesional? ¿Qué tan preparados egresan los profesores de las escuelas normales en relación con las competencias de liderazgo? Dado que serán estos individuos los próximos a ocupar puestos formales de liderazgo educativo en el sistema educativo nacional.

El objetivo del presente estudio es compartir las percepciones de estudiantes y profesores normalistas en relación al desarrollo de competencias en el campo del liderazgo educativo durante la formación docente inicial, con el fin de responder en cierta medida a las interrogantes que se generan a partir del análisis de una situación educativa vigente, que coadyuva tanto procesos de formación como el impacto que estos tendrán en evaluaciones docentes y prácticas escolares.

## CONTENIDO

*¿Por qué formar o preparar líderes educativos?*

El liderazgo efectivo no es resultado de la casualidad, para lograrlo es necesario de una formación adecuada (Bush, 2008). Al igual que cualquier otro campo de conocimiento que se trabaja en las escuelas normales, como lo son la pedagogía, la didáctica, y los conocimientos disciplinares, el liderazgo educativo requiere de una formación especializada.





Bush (2008, 2012) identifica y comparte una serie de argumentos que ilustran la importancia y relevancia de la formación en el campo del liderazgo educativo, y como lo llama la literatura inglesa: Desarrollo de Liderazgo. Las razones expuestas por *Ibidem.* son: a) La función ampliada de los líderes escolares, b) La creciente complejidad de los contextos escolares, c) La preparación de liderazgo como una obligación moral, d) La preparación de liderazgo efectivo hace la diferencia. A continuación se discuten con mayor detalle cada uno de los puntos anteriores.

A) La función ampliada de los líderes escolares. Conforme pasa el tiempo, la dinámica y las relaciones sociales se vuelven más complejas. Los problemas y las situaciones que emanan de esta condición social permean las escuelas (Morin, 1994). Dada la condición anterior, los líderes escolares y miembros de la escuela tienen que hacer frente, superar y vencer retos y situaciones variadas en aras del bienestar de los estudiantes. Brundrett et al. (2006), citado en Bush (2012), argumentan que el desarrollo del liderazgo es una "necesidad estratégica", debido a la intensificación del rol del líder educativo (p. 90). Bush (2012) comparte que hay dos cuestiones principales en las que se ha ampliado el papel de los líderes escolares. La primera es la rendición de cuentas, ya que los líderes escolares ahora son más responsables de lo que pasa en las escuelas que dirigen, un ejemplo de ello son las pruebas estandarizadas nacionales e internacionales (Ball, 2013). El segundo tema es "La devolución de responsabilidades a los centros escolares", por ejemplo, en México, después de la última reforma educativa, las escuelas deben ahora trabajar un modelo de autogestión, lo que implica más trabajo para los líderes formales de las escuelas. Bush (2008) sugiere que las funciones y deberes de los líderes escolares se están ampliando y seguirán creciendo en los próximos años. La literatura sugiere que una buena preparación en liderazgo puede ayudar a los líderes a enfrentar estas realidades.

B) La creciente complejidad de los contextos escolares. Este punto es muy importante debido a la naturaleza donde se llevó a cabo este estudio; México. Bush (2008, 2012) Bush y Oduro (2006) y Harber y Davies (1997), señalan que hay seis dimensiones de las experiencias que se producen en los países en vías de desarrollo, algunos de ellos afectan a México, tales como:

- Muchos niños no reciben educación escolarizada y muchos de ellos también abandonan la escuela debido a las presiones económicas y sociales.
- Las economías de los países en desarrollo son frágiles.
- Los recursos humanos y materiales son muy limitados.





- Muchos niños y escuelas están marcadas por la violencia.
- Existe nepotismo y una corrupción generalizada en muchos países.

(p.29)

Frente a estas condiciones y situaciones se requiere de líderes con conocimientos especializados y competencias que son más probables a desarrollarse por medio de una formación pertinente.

C) Liderazgo como una obligación moral. Rodas y Brundrett (2006) afirman que "los líderes deben aprender a hacer su trabajo lo mejor posible para que puedan hacer frente a la ruta de mejoramiento escolar, y así jugar un papel clave en el servicio de las necesidades de sus alumnos (p.364). Bush (2012) establece que "En el siglo XXI hay una creciente conciencia de que el liderazgo formal es una función especializada que requiere una preparación específica" (p.665), esta declaración obedece al principio de que cualquier tipo de trabajo o actividad que implica la necesidad de altas capacidades, habilidades y destrezas, requerirá de una formación, preparación o capacitación especializada para desarrollar dicha tarea.

D) La preparación de liderazgo efectivo hace la diferencia. Bush (2012) cita una cantidad considerable de literatura que apoya el argumento que sostiene que la preparación de liderazgo efectivo hace la diferencia en el funcionamiento y desempeño de las escuelas. Los diferentes estudios realizados en el campo sugieren que los líderes que han pasado por una preparación adecuada tienden a desarrollar de manera más efectiva su función.

## **METODOLOGÍA**

Durante el ciclo escolar 2013-2014 se realizó una invitación a ocho escuelas normales del estado de Baja California, México, para formar parte de este estudio. De las escuelas invitadas, únicamente cinco accedieron a participar. Las instituciones se ubican en los municipios de Mexicali y Ensenada, Baja California.

La fase de obtención de la información se dividió en dos periodos. En el primero se encuestaron a 150 estudiantes de las licenciaturas en educación preescolar, primaria y educación artística, que cursaban el último año de su formación profesional (8vo semestre) . El instrumento utilizado en este periodo se aplicó de manera impresa, consta de un cuestionario de 27 preguntas con respuesta de opción múltiple tipo escala de likert, el cual aborda las percepciones de los estudiantes en relación a su formación profesional en el campo del liderazgo educativo. El cuestionario obtuvo un .92 de





confiabilidad en el SPSS 17. Los datos recolectados fueron procesados por el mismo software estadístico, y sujetos a un análisis descriptivo.

Durante el segundo periodo de recolección de datos se trabajó con diez maestros de las mismas cinco escuelas normales, en donde participaron dos docentes por cada escuela. El instrumento utilizado para esta fase consiste en un cuestionario semiestructurado de 15 preguntas de respuesta abierta, dirigidas a recoger las percepciones de los profesores normalistas en relación su función como formadores de líderes o potencializadores de competencias en el campo del liderazgo educativo. Para desarrollar las entrevistas se utilizó el software denominado Skype, debido a que el entrevistador se encontraba en Inglaterra, y los participantes en los municipios de Mexicali y Ensenada. Para analizar los datos recabados se llevó a cabo un mapeo de la información de acuerdo con las categorías de análisis construidas.

## **HALLAZGOS**

### *¿Cuáles son las percepciones de los estudiantes en relación a su formación en liderazgo educativo?*

La mayoría de los estudiantes perciben que tienen una formación limitada en el campo del liderazgo educativo como consecuencia de su plan de estudios y la intervención de sus profesores. De acuerdo con la currícula de formación docente (SEP 1997, 1999, 2012) en las licenciaturas de educación preescolar y primaria, sólo existen una materia en la cual se abordan contenidos relacionados con liderazgo educativo, mediante el tema específico de "estilos de liderazgo", cuya relevancia es significativa (Leithwood et al. 2004). De acuerdo con las percepciones de los estudiantes encuestados, 66,7% dicen comprender lo que es el liderazgo educativo es, sin embargo el 70% no entiende lo que es liderazgo instruccional, 73% no entiende lo que es liderazgo transformacional, 76% no entiende lo que es liderazgo distribuido, y el 58% no comprende lo que es el estilo de liderazgo participativo.

El 78,8% de los participantes están de acuerdo en considerar al liderazgo educativo como una competencia significativa en su futura práctica docente, al mismo tiempo, 81,9% de ellos están de acuerdo en que los estudiantes que desean convertirse en profesores deben aprender sobre el liderazgo educativo. Sin embargo el 63% de los participantes no se consideran a ellos mismos como líderes en formación.





72.2% de los participantes difieren de manera significativa que sus profesores de las escuelas normales les enseñan cómo convertirse en buenos líderes educativos, sin embargo casi la mitad (48.1%) se conciben a si mismos como líderes en formación, aún cuando reconocen que no se les ha formado para desarrollar tal función. Los estudiantes (86%) están de acuerdo que no han abordado el tema de liderazgo educativo durante su formación docente, sin embargo un 30% se siente lo suficientemente competente para desarrollar la tarea de líder, aún cuando comentan que no han aprendido a desarrollar prácticas claves como coaching, mentoría, administración y organización escolar. Los participantes (77.9%) también convergen en la percepción de que el liderazgo educativo no es un tema prioritario en sus centros educativos, sin embargo coinciden en que el liderazgo educativo es una práctica de suma importancia para su función docente (74%).

### *¿Cuáles son las percepciones de los profesores de la escuelas normales en relación a su papel como formadores de líderes educativos?*

Los profesores de las escuelas normales reconocen la importancia del liderazgo educativo en la futura práctica de sus estudiantes. Un maestro menciona "Creo que es algo muy importante porque tiene que haber una cierta conducción que lleva a los estudiantes hacia la mejora" (Maestro 7). Los maestros consideran que sus estudiantes deben aprender sobre el liderazgo educativo durante su licenciatura, sin embargo, reconocen que no lo están haciendo. En relación a esto un maestro comenta "Bueno, francamente no, por varias razones dentro de la escuela, usted debe tener una idea de cómo funcionan estas escuelas. Esta es mi percepción personal, el problema aquí es que los estudiantes no adquieren un liderazgo en términos de confianza en sí mismo, o que pueden ser capaces de dominar una situación o que de forma independiente, dentro de su grupo que pueden ser capaces de influir en la transformación o la formación de sus estudiantes, porque su formación no es de calidad por muchos factores" (Maestro 2). Los profesores reconocen que deben aprender bastante sobre el tema con el fin de ayudar a sus estudiantes. Los profesores comparten la percepción de que uno de sus papeles como formadores de docentes es el formar a futuros líderes educativos, a pesar de que reconocen que no están capacitados para hacerlo, y que por el momento no están adoptando este papel. Al





respecto un maestro comenta “No, no me siento capaz, ya que me falta un entrenamiento formal y profesional en el tema” (Maestro 1). Los maestros de las escuelas normales, los cuales en su mayoría son egresados de las mismas escuelas normales, reconocen debilidades significativas de su formación en el campo. Para el desarrollo de liderazgo o de líderes es necesario la intervención de personas especializadas en el tema (Bush, 2009).

## **CONCLUSIONES**

En México se carece de grados académicos específicos para el liderazgo educativo escolar, a diferencia de Estados Unidos, en donde las grandes Universidades; Harvard, Stanford, Berkeley, UCLA, cuentan con doctorados para este fin. En nuestro país se sigue apostando a las habilidades innatas de los aspirantes, y a su preparación post-contratación, arriesgando la formación de miles de estudiantes de educación básica.

Este estudio sugiere limitaciones serias en relación a la formación en liderazgo educativo de los que son potencialmente aspirantes a dichos cargos. La presente investigación aporta información útil para el campo del desarrollo de liderazgo educativo, debido a que no existen estudios similares en el campo.

Una de nuestras preocupaciones radica en la limitada oferta de formación o actualización en el campo de liderazgo escolar específico en educación básica. Así también en la modesta regulación y precisión de este tema dentro de la reforma actual, que representa un reto para la evaluación inicial de líderes educativos formales.

Retos e implicaciones a lo cuales nos enfrentamos:

- Desarrollar políticas educativas en relación a la formación de liderazgo educativo.
- Revisar el curriculum de las escuelas normales para dar mayor atención a este tema.
- Trabajar programas para la formación de liderazgo educativo desde la preparación profesional en las instituciones de formación docente.
- Desarrollar criterios mínimos de formación en liderazgo para quienes aspiren a concursar a estos puestos.
- Desarrollar cursos que abarquen tres áreas: a) formar a los aspirantes para el concurso de oposición, b) preparar a los seleccionados para las funciones, c) actualizar a los líderes formales actuales.





Bajo las condiciones que se mencionan a lo largo de este trabajo es que se va a desarrollar la evaluación inicial para concursar las plazas para directores y supervisores en el sistema educativo nacional, lo que sugiere un simple reemplazo de un sistema obsoleto de escalafón por un sistema de concurso. Sin embargo ninguno de los sistemas garantiza la colocación de personas idóneas y pertinentes para los puestos y para su funcionamiento eficaz, como lo establece la reforma educativa.

## REFERENCIAS

- Ball, S. (2013) *Education, justice and democracy: The struggle over ignorance and opportunity*. The Centre for Labour and Social Studies; London.
- Brundrett, M. (2001) *'The development of school leadership preparation programmes in England and the USA: a comparative analysis'*, *Educational Management and Administration*, 29(2): 229-45
- Brundrett, M., Slavíková, L. , Karabec, S. , Murden, B. ,Dering, A, & Nicolaido, M. (2006) *Educational leadership development in England and the Czech Republic: comparing perspectives*, *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 26:2, 93-10
- Bush, T. (2008) *Leadership and Management Development*. Sage; London.
- Bush, T. (2009) *Leadership development and school improvement: contemporary issues in leadership development*, *Educational Review*, 61:4, 375-389,
- Bush, T. (2012) *International perspectives on leadership development: making a difference*, *Professional Development in Education*, 38:4, 663-678.
- Bush, T. and Jackson, D. (2002) *'Preparation for school leadership: international perspectives'*, *Educational Management and Administration*, 30(4): 417-29
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Leithwood, K. & Kington, A. (2008) *Research into the impact of school leadership on pupil outcomes: policy and research contexts*, *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 28:1, 5-25
- Day (Eds) *Successfull School Leadership in times if change* (Toronto; Springer), pp.189-203
- Harber, C. and Davies, L. (1997) *School Management and Effectiveness in Developing Countries*. London: Cassell.
- Diario Oficial de la Federación (2013) *Ley General del Servivio Profesional Docente*. México.







Leithwood, K. and Jantzi, D. (2000), "The effects of different sources of leadership on student engagement in school", in Riley, K. and Louis, K. (Eds), *Leadership for Change and School Reform*, Routledge, London, pp. 50-66.

Leithwood, K. Seashore, K. Anderson, S. And Wahistrom, K. (2004) *Review of research How leadership influences student learning*. The Wallace foundation.

Morin, E. (1994) *Introducción a pensamiento complejo*. Gedisa; Madrid

SEP (1997) *Plan de Estudios de Licenciatura en Educación Preescolar*. México, D.F.

SEP (1999) *Plan de Estudios de Licenciatura en Educación Primaria*. México, D.F.

SEP (2012) *Plan de Estudios de Licenciatura en Educación Preescolar*. México, D.F.

SEP (2012) *Plan de Estudios de Licenciatura en Educación Primaria*. México, D.F.

