



DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL LIDERAZGO ESCOLAR; EXPERIENCIAS Y EXPECTATIVAS DE LOS DOCENTES

FRANCISCO NÁJERA RUIZ

ESCUELA NORMAL DE LOS REYES ACAQUILPAN, ESTADO DE MÉXICO

francisconajera10@yahoo.com.mx

ROBERTO MURILLO PANTOJA

ESCUELA NORMAL DE LOS REYES ACAQUILPAN, ESTADO DE MÉXICO

rmurillop@hotmail.com

ESPINOSA HONORATO JUAN MANUEL

ESCUELA NORMAL DE LOS REYES ACAQUILPAN, ESTADO DE MÉXICO

nreyesa@gmail.com

Resumen

La importancia de las competencias respecto al desempeño del liderazgo escolar, como uno de los elementos que contribuyen a la calidad de la educación, hace que su valoración resulte un asunto de gran interés. Cuando se desea denotar la eficiencia, eficacia y la calidad de la educación se suelen considerar las competencias que posee el liderazgo escolar, como uno de los factores clave. El propósito del artículo es identificar, analizar e interpretar el liderazgo escolar y sus competencias, desde las expectativas y experiencias de los docentes. Para el logro del propósito se realiza un estudio analítico e interpretativo desde un enfoque cualitativo a través de la aplicación de la entrevista individual semiestructurada a 44 docentes de distintos niveles educativos. Los resultados señalan que el liderazgo escolar, a través de sus competencias, es indispensable para la eficiencia, eficacia y equidad al interior de una institución educativa. Las prácticas y evidencias vislumbran que los líderes escolares necesitan competencias específicas para responder al aumento de funciones y responsabilidades. Sus competencias se enfocan a la negociación, la participación democrática, la toma de decisiones, la empatía, las habilidades comunicativas y la delegación de las funciones con el fin de ejercer un liderazgo escolar compartido. El líder escolar competente es aquél que sea lo suficientemente flexible y capaz de adoptar el estilo más adecuado de acuerdo a las circunstancias particulares. La innovación está presente en las actitudes y competencias del liderazgo escolar porque implica sus habilidades para la generación de ideas originales y valiosas.





Palabras clave: Líderes escolares, competencias del líder, liderazgo situacional.

INTRODUCCIÓN

El siglo XXI se está caracterizando por ser vertiginoso, con un avance del conocimiento y tecnológico. Ante este panorama, la sociedad demanda a las instituciones educativas la preparación de nuevas generaciones para afrontar todos los retos. Cuando se desea denotar la eficiencia, eficacia y la calidad de la educación se suelen considerar las competencias que posee el liderazgo escolar, como uno de los factores clave. Senge (1990) señala que las organizaciones deben adaptarse al entorno cambiante que los rodea y este exige líderes con competencias para motivar y dirigir a las organizaciones y a sus miembros para que estén aprendiendo a adaptarse a los cambios.

Cuando se analiza qué origina que las cosas no se den como se esperaban y no se alcancen los objetivos propuestos, son muchas las causas que salen a relucir; una de ellas es el papel de los líderes escolares, por su visión reduccionista del cambio. García (1997) analiza que se puede destacar la existencia de instituciones carentes de un buen sistema directivo que a su vez se traduce en ausencia de las competencias para un liderazgo eficaz y eficiente. Arévalo (1997) analiza que la acción de los directivos se preocupa más por las actividades administrativas que por la función educativa.

Los líderes escolares necesitan hoy muchas más competencias que antes; la capacidad intelectual es la clave. Leithwood (2004) por ejemplo, sostiene que la actuación de los líderes afecta al ambiente y la cultura de la organización escolar y que ésta modela el sentido que los miembros del centro dan a su trabajo y su predisposición hacia el cambio y la mejora. Lara (1994) expone que el control administrativo está enmarcado en patrones tradicionales y recursos humanos incapacitados (directivos y supervisores). Esqueda (1996) señala que los directivos, en su mayoría, son ascendidos por años de servicio; son docentes con experiencia en la docencia pero con pocos conocimientos en el cargo de la administración educativa. Salazar (2006) enuncia un punto importante al respecto; menciona que las empresas deben enfocar todos sus esfuerzos en ubicar en los mismos a aquellos empleados con las mejores competencias y un historial de desempeño sobresaliente.

Planeamos algunas preguntas para centrar la investigación: Desde las experiencias y expectativas de los docentes ¿cómo el liderazgo escolar es un factor de primer orden para el avance de los centros educativos?, ¿cuáles son las competencias distintivas de los líderes escolares que impulsan





el desarrollo de las instituciones educativas?, ¿cómo se percibe el desempeño de los líderes escolares?, y ¿cuáles son las tareas y responsabilidades que realizan los líderes escolares de centros educativos?

El objetivo general de la investigación se refiere a identificar las experiencias y expectativas de los docentes en el contexto de las instituciones educativas, respecto a las competencias presentes o ausentes en el desempeño de las funciones de los líderes escolares. Los objetivos específicos se enfocan a identificar el sentir de los docentes acerca del desempeño de los líderes escolares; describir las características peculiares en el desarrollo de sus funciones, y analizar los elementos distintivos de sus competencias.

MARCO CONCEPTUAL

El liderazgo escolar

Retomamos como base el concepto de liderazgo enunciado por Leithwood (2009), el cual afirma que es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas pueden tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes.

El líder transformacional lo define Cardona (2001), como una visión radicalmente nueva, es atrayente y motiva a la gente; es un líder inconformista, visionario y carismático, que transforma tanto el estado de las cosas en la empresa, como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores. Díez (2004) entiende el liderazgo situacional como el comportamiento que deben adoptar los líderes para enfrentar diferentes situaciones. El liderazgo escolar, para Lorenzo (2008), es un fenómeno que eclosiona a partir de ciertos rasgos de la persona que resultan idóneas, en función de que la situación sea una u otra, para dinamizar a un grupo, colectivo o institución concreta y no a otra cualquiera, en la instrucción de un proyecto compartido.

Las competencias

Ingenieros (2003) describe la competencia, al que practica formas de actividad, general o frecuentemente ejercidas por otros, mejor que la mayoría de los que cultivan esas mismas aptitudes. Para Covey (2005) son aquellas personas dotadas de las competencias adecuadas para los puestos que ocupan. Sisk (1993) lo define como la habilidad para dirigir individuos o grupos hacia una decisión o





acción común. Los sujetos usan un grupo de destrezas, negociación en situaciones diferentes, tiene alto nivel de autoconfianza, de responsabilidad, de cooperación, tendencia a dominar, y habilidades para adaptarse a nuevas situaciones. Para Bermejo (1995), el líder con competencias tiene una amplia base de conocimientos que le permite retomarlos y utilizarlos en el proceso de codificación, de manera que no siempre se diferencian del resto de individuos por ser más rápidos, sino por poseer un mayor número de conocimientos y por saber disponer mejor de ellos en el momento preciso. Landolfi (2010) se ubica desde los elementos sociales y psicosociales para comprender el tema de los talentos. Analiza que los sujetos están formados por una habilidad general alta, por las aptitudes en un campo, un ambiente propicio y la oportunidad de estar en el lugar conveniente en el momento apropiado.

METODOLOGÍA

La investigación es de corte cualitativo porque es una perspectiva útil para obtener y analizar la información. La muestra de docentes se seleccionó mediante la técnica de muestreo denominado muestreo por conglomerados, para respetar el agrupamiento natural de los sujetos. La muestra se conformó por 44 docentes, quienes laboran en instituciones de distintos niveles educativos: Educación Preescolar, Primaria, Secundaria, Media Superior, y Superior (Universidades y Escuelas Normales). Para la recolección de datos se aplicó la entrevista individual semiestructurada a los 44 docentes porque se considera una herramienta útil para profundizar en la temática. Se utilizó la entrevista para preguntar a los docentes sus expectativas y experiencias sobre el estado de la cuestión actual acerca de las competencias de los líderes escolares.

Las preguntas base fueron las siguientes: ¿Cómo observa las competencias en el desempeño de los líderes escolares de su institución? ¿Qué características observa en el liderazgo escolar, a través de sus competencias? ¿Cuáles competencias denota en su desempeño? ¿Qué actitudes distinguen su comportamiento? ¿Qué competencias según su criterio, deben ser parte del desempeño de un líder escolar? Durante la recopilación de los datos se inició el proceso de análisis donde se identificaron varias categorías: las características de su liderazgo en el ámbito académico, las competencias mostradas en su liderazgo, la trascendencia de sus actitudes y su intervención en el ámbito técnico.





ANÁLISIS DE RESULTADOS

El papel del liderazgo escolar

Según los docentes, lo que distingue la buena calidad de una institución educativa es el prestigio, la cultura emprendedora y el desempeño de sus líderes escolares. De esta forma, el desarrollo adecuado de una institución educativa se vislumbra por la participación y el trabajo de sus líderes, porque su liderazgo es uno de los tres pilares para el buen desempeño de una institución. Printy (2010) menciona que, si la escuela como institución es la unidad básica de análisis de la mejora educativa, el equipo directivo debe ser el responsable último del incremento en los aprendizajes de los estudiantes.

Los líderes escolares piensan estratégicamente cuando toman en cuenta a toda la comunidad educativa. Analizamos que es una competencia para generar confianza y tener las competencias necesarias para ejecutar y planear estrategias. No obstante, debemos identificar que la confianza no se gana con algo abstracto, se gana con actos y cumpliendo objetivos.

La competencia para la toma de decisiones

Los docentes cuestionan a los líderes escolares cuando sólo poseen voluntad para realizar sus funciones porque consideran que no basta con tener ganas de combatir los problemas al interior de la institución y no basta tener simpatía con la comunidad educativa. También necesitan tomar decisiones y saber cómo se resuelve un problema. Analizamos que la confianza debe ir acompañada de la competencia. Al respecto, Gairín (2009) afirma que la complejidad del cambio organizativo no depende sólo de la voluntad de las personas y queda ligada a exigencias externas e internas.

A los docentes les interesa que se hagan las cosas y se logren los objetivos (eficacia), pero también importa cómo se logran (eficiencia). El "cómo" es un compromiso de los líderes escolares porque es una forma de hacer valer la misión y visión de la institución educativa. La asunción de riesgos se reconoce porque el conflicto es un ingrediente necesario en las relaciones con los demás; si se le sabe manejar y resolver puede ser sumamente benéfico.

Los anteriores comentarios permiten analizar que, en las competencias del liderazgo escolar para la toma de decisiones se presentan situaciones y conflictos con la comunidad docente porque si no se atienden con eficacia y rapidez, fácilmente echan abajo el proceso, o por lo menos lo dañan seriamente. Un proceso de cambio va a afectar, de una u otra forma, los intereses de los docentes y grupos que se benefician del *statu quo* existente.





La comunicación; una competencia como apoyo a los maestros

Algo que realmente valoran los docentes del liderazgo escolar es la comunicación abierta. Es muy importante en el desempeño de los líderes porque es necesario escuchar las inquietudes, tomar en cuenta las opiniones y sugerencias del grupo liderado. En la comunicación, las ideas se ventilan abiertamente porque los docentes expresan sus opiniones divergentes y tratan de llegar a acuerdos, basados en el respeto y en la aceptación de las diferencias.

Los líderes escolares con competencias apoyan a los docentes cuando les fomentan el deseo de ser protagonistas a partir del entendimiento de los beneficios personales y para la institución. El liderazgo escolar genera en los docentes la actitud de querer participar, respetar sus responsabilidades, desempeñarse eficazmente en su función y saber más, porque si los docentes no se ven como partícipes y sólo como meros espectadores del proceso organizacional, será difícil comprometerlos.

Analizamos que, la comunicación es importante para el logro de los objetivos de la institución educativa y para un clima laboral sano y productivo. La relación de los líderes escolares con su comunidad educativa es la importancia de una fuerte identificación entre ellos y una orientación general de la institución hacia la experiencia de los docentes. Es la apertura a las ideas de los demás para expresar sus inquietudes, preguntas, opiniones y sugerencias.

La innovación, como competencia base

En las experiencias de los docentes se denota que el liderazgo escolar requiere la competencia enfocada al pensamiento lateral, divergente o creativo, lo que implica ver las cosas de una manera diferente a través de permitir la creación y la experimentación. Analizamos la importancia de entender la complejidad como flexibilidad porque el cambio en el ámbito institucional dependerá de la dinámica de su entorno; por tanto, las instituciones y la comunidad educativa deben estar más cerca del caos que del orden y deben desarrollar una flexibilidad para responder a situaciones desconocidas e imprevistas.

La innovación está presente en las actitudes y competencias del liderazgo escolar porque implica su habilidad para la generación de ideas originales y valiosas para ser aplicadas en el ámbito educativo. Es estar siempre en la búsqueda de alternativas creativas, donde los docentes exploren diferentes formas de pensar y hacer las cosas. La competencia de innovar entonces, puede considerarse como la necesidad de ser creativos, lo cual requiere pensar de una manera diferente. Lo podemos interpretar como la presentación de un modelo educativo fomentado y estructurado por los líderes escolares, con apoyo de su comunidad educativa.





El ámbito humano del liderazgo escolar, como competencia prioritaria

Respecto a las características de la personalidad de los líderes escolares, en opinión de los docentes, la actitud es tan importante como la aptitud. Consideran que las aptitudes son base para el desempeño del liderazgo escolar, pero alguien con aptitudes y sin actitudes difícilmente podría incorporarse a la dinámica institucional y difícilmente generaría confianza porque es lo que transmite día tras día. Los docentes consideran que los valores deben verlos y vivirlos. Los líderes escolares que pregonan los valores en una institución educativa son porque están fomentando un ambiente laboral de congruencia, en el que los propios líderes practican los valores con el ejemplo.

CONCLUSIONES

Los docentes privilegian las competencias en el desempeño del líder escolar porque es comprometido, responsable, proactivo, emprendedor, competitivo y con una actitud positiva, interesado en una superación constante como profesionista y como individuo. La unión de sus habilidades y la actitud puede ubicarse en la competencia del líder escolar como aliado estratégico porque integra conocimientos, habilidades, capacidades y valores que se manifiestan en la acción mediante un desempeño eficiente en un contexto determinado.

El éxito organizacional de una institución educativa es imposible sin individuos excelentes, y hoy, demanda mucho más que competencias técnicas. La función de los líderes escolares no sólo se basa en el cumplimiento de sus funciones incluidas en el manual de funciones; se debe cubrir otras necesidades. Lo primordial es enfocarse en los recursos humanos, donde lo trascendente es centrarse en la comunidad educativa y fomentar su autorrealización.

Las prácticas y evidencias demuestran que los líderes escolares necesitan competencias específicas para responder al aumento de funciones y responsabilidades. Un líder escolar con competencias es aquel que sea lo suficientemente flexible y capaz de adaptar el estilo más adecuado de acuerdo a la circunstancia particular; es el liderazgo centrado en la realidad. Es un líder situacional porque no todas las situaciones que ocurren dentro de un grupo son idénticas, no tienen la misma naturaleza.

La toma de decisiones es cada vez más compleja y cambiante; en consecuencia exige la posesión de talentos en el líder escolar, para una actuación menos administrativa. La competencia para la toma





de decisiones se basa en la elección de la alternativa de acción más justa, equitativa y razonable, a través de la identificación del contexto, el conocimiento de la situación o conflicto, la consulta y participación de la comunidad educativa, y la visualización de las consecuencias.

La competencia en los aspectos de la comunicación y apoyo a los maestros se refiere a las aptitudes necesarias para tener un comportamiento adecuado y positivo que permita afrontar eficazmente los retos en la vida institucional porque los líderes escolares son capaces de comprender las necesidades y problemáticas que afectan a su comunidad educativa, generar soluciones y ponerlas en marcha.

La competencia para innovar es base porque incluye un repertorio de conductas de los líderes escolares, aplicables a cada situación para lograr resultados y desarrollar al personal docente; son las competencias cognitivas referidas al pensamiento conceptual y la habilidad analítica. Un líder escolar con competencias para innovar genera ideas originales y valiosas porque identifica que la necesidad de renovar afecta a todas las áreas de una institución educativa, implica a toda la comunidad educativa y se aplica a todo.

Algunas actitudes fundamentales como parte de sus competencias son la apertura, el interés y espíritu experimental. La apertura evita que el líder escolar caiga en generalizaciones o estereotipos, y juzgue los patrones de comportamiento ajenos a ella a partir de criterios prevalecientes en su propia cultura. El interés implica la disposición a ser empático para tratar de entender a los docentes que son distintos a uno.

Como alternativa para avanzar en la importancia de contar con un liderazgo escolar con competencias específicas; es necesario modificar algunos de los valores y actitudes en los cuales se sustenta la cultura de liderazgo. Para ser un líder diferente tiene que verse diferente y trabajar para llegar a ser así. Los tiempos actuales demandan una forma de pensar distinta.

REFERENCIAS

Arévalo, J. (1997). *Influencia de la Acción General en la función docente*. Carabobo. Trabajo de Grado no publicado: Universidad de Carabobo.

Bermejo, M. R. (1995). *El insight en la solución de problemas: cómo funciona en los superdotados*. Tesis Doctoral: Universidad de Murcia.





- Cardona, P. (2001). El liderazgo de equipo. En: *Paradigmas de Liderazgo*. (compilación). España: Mc Graw Hill.
- Covey, S. (2005). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México. Paidós.
- Díez, L. (2004). *Liderazgo situacional: una alternativa en Gerencia Educativa para mejorar las relaciones humanas en las instituciones educativas del Estado Nueva Esparta*. Carabobo. Trabajo de Grado no publicado para optar al título de Magister: Universidad de Carabobo.
- Esqueda, G. (1996). *Desempeño gerencial del Director de Educación Básica en la I y II etapa con relación al cumplimiento de su rol administrativo, Distrito Escolar 10, Sector 1 y 2*. Carabobo. Trabajo de Maestría: Universidad Bicentenario de Aragua.
- Gairín, J. (2009). Cambio y mejora. La innovación en el aula, equipo de profesores y centro. En: Paredes, J. (coordinador). *La práctica de la innovación educativa*. Madrid: Síntesis.
- García, G. (1997). *Necesidades de capacitación para la Fundación General del personal directivo de Educación Básica*. Maracaibo. Trabajo de Grado, Universidad Rafael Urdaneta.
- Ingenieros, J. (2003). *El hombre mediocre*. Buenos Aires: Libertador.
- Landolfi, H. (2010). *La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo*. Buenos Aires: Dunken.
- Lara, M. (1994). *Informe prediagnóstico a la administración en la Educación Básica*. Venezuela: IUPEMAR.
- Leithwood, K. (2004). El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en el mundo de políticas transaccionales. En *Acta del IV Congreso Internacional sobre dirección de Centros Educativos*. Bilbao: ICE DEUSTO.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Lorenzo, M. (2008). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, 232; 367 – 388. España.
- Printy, S. (2010). Principals influence on instructional quality: insights from US schools. *School Leadership and Management*, 30 (2), 111-126.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional: modelo para organizaciones educativas que aprenden. *UNI Revista*, vol. 9, no. 3, julio 2006.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.





Sisk, D. K. (1993). *Leadership giftedness*. New York: Pergamon Press.

