

**LIDERAZGO EFECTIVO DEL DIRECTOR DE EDUCACIÓN BÁSICA
EFFECTIVE LEADERSHIP OF THE DIRECTOR OF BASIC EDUCATION**

Edgar A. Chacón

betoking182@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0286-8116>

Recepción: 07-12-2023

Aprobación: 26-02-2024

RESUMEN

Este producto académico se origina de una investigación en proceso cuya intencionalidad es generar una aproximación teórica al liderazgo efectivo del director como perspectiva de cambio en el docente de Educación Básica. La visión paradigmática interpretativa, con enfoque cualitativo y el método fenomenológico – hermenéutico, permitirá la comprensión del fenómeno. Desde el punto de vista epistémico se establecen tres conjuntos de competencias requeridas para un liderazgo efectivo: emplear un amplio conocimiento de la enseñanza y el aprendizaje vinculando el conocimiento curricular-pedagógico con aquellas dimensiones tanto administrativas como de gestión, resolver problemas complejos basados en la escuela en función del conocimiento pedagógico y de liderazgo y fomentar la confianza relacional con el personal, las familias y el estudiante. Para la recolección de información se aplicará la técnica de la entrevista en profundidad a seis (06) docentes con función directiva que laboren en diversas instituciones públicas de educación básica, a fin de obtener evidencias para interpretar el fenómeno tal cual como se produce, surgiendo las categorías y subcategorías que permearán la investigación. Con referencia, al análisis e interpretación de las evidencias se tomará en cuenta el análisis del discurso desde el método hermenéutico, los procesos de cientificidad de la investigación se asentarán en los criterios de confiabilidad, autenticidad. En este orden de ideas, se develarán los sentidos y significados de los informantes clave permitiéndome plasmar con propiedad los hallazgos en relación con la temática.

Palabras Clave: Liderazgo efectivo, director, educación básica.

ABSTRACT

This academic product originates from an ongoing investigation whose intention is to generate a theoretical approach to the effective leadership of the principal as a perspective of change in the Basic Education teacher. The interpretative paradigmatic vision, with a qualitative approach and the phenomenological - hermeneutic method, will allow the understanding of the phenomenon. From an epistemic point of view, three sets of competencies required for effective leadership are established: employ extensive knowledge of teaching and learning, linking curricular-pedagogical knowledge with both administrative and management dimensions, solve complex school-based problems. based on pedagogical and leadership knowledge and foster relational trust with staff, families and the student. To collect information, the in-depth interview technique will be applied to six (06) teachers with a managerial function who work in various public institutions of basic education, in order to obtain evidence to interpret the phenomenon as it occurs, emerging the categories and subcategories that will permeate the research. With reference to the analysis and interpretation of the evidence, the discourse analysis will be taken into account from the hermeneutic method, the scientific processes of the research will be based on the criteria of reliability and authenticity. In this order of ideas, the senses and meanings of the key informants will be revealed, allowing me to properly capture the findings in relation to the topic.

Keywords: effective leadership, director, basic education.

INTRODUCCIÓN

La gestión en las instituciones educativas debe direccionarse hacia el alcance de las metas que se propician desde la visión y misión organizacional, puesto que los directivos asumen requisitos y cualidades, entre las cuales se destacan el liderazgo basado en las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección, supervisión y control, aparte de propiciar en los docentes su desempeño laboral como elemento esencial en la puesta en práctica efectiva de los objetivos organizacionales.

Visto de esta forma, la acción gerencial del director debe concretarse a través del apoyo que ha de ofrecer en su orientación de líder institucional en franca comunicación con los docentes y equipos de trabajo en la búsqueda de la excelencia, aprendizaje organizacional y adaptación a los cambios que impactan el ámbito educativo, frente a lo cual se han de generar estrategias efectivas propiciadoras de la

optimización de los desempeños en el conjunto de la comunidad educativa.

Cabe destacar que el liderazgo promueve el trabajo productivo, es decir, debe estar en correspondencia con el proceso de enseñanza y aprendizaje como imperativo de la misión establecida en la filosofía de gestión desde el currículo de la educación básica y las nuevas realidades necesarias de asumir al enfrentar retos relacionados con la tecnología de la información y comunicación, aspectos innovadores desde las mallas curriculares para asirse del conocimiento en función de obtener resultados socialmente útiles.

En este orden de ideas, es requisito impostergable asumir el liderazgo en la conducción de los equipos y círculos docentes respecto al saber pedagógico cristalizado en las vivencias y experiencias cotidianas de la praxis educativa, lo cual supone, develar las concepciones teóricas de la temática a ser abordada, así como reflexionar, planificar y dirigir los procesos de aprendizaje profundo de esa

organización, lo que supone revisar esquemas mentales, identificar nudos críticos institucionales al replantear alternativas viables de resolución y reinventar las prácticas permanentemente atendiendo las necesidades del contexto.

Por consiguiente, el liderazgo efectivo se apropia de la capacidad de instalar en los docentes y en el centro educativo, un diálogo que permita generar respuestas a las necesidades planteadas dentro de la organización al estimular la participación, compromiso del activo más importante del plantel: el talento humano a fin de ir planificando, ejecutando las estrategias de mejoramiento de la calidad.

Con relación a lo descrito en párrafos precedentes, se considera que la gerencia institucional debe ejercer un liderazgo con clara visión educativa en función de orientar su accionar hacia la mejora continua de los aprendizajes. Para ello, el director, como líder innato institucional, requiere no sólo contar con competencias técnicas sino también

humanas, impregnadas de valores, tales como servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar hacia el mejor camino en el desempeño constructivo de los docentes de su institución.

Se considera que, para lograr un liderazgo efectivo promotor de los cambios en el desempeño docente, con implicaciones y estrategias al comunicar/motivar a los otros para que alcancen las metas establecidas; deben ser líderes educacionales con la finalidad de mejorar las experiencias de enseñanza y aprendizaje para ellos mismos y para sus estudiantes, tal como lo plantea Bass (2008) el director debe cumplir con dos funciones estratégicas: así las actuaciones del director, para la asimilación de la planificación, organización, dirección, administración, monitoreo, evaluación y seguimiento de las actividades y procesos, así como la rendición de cuentas a la comunidad educativa, apuntalando hacia su efectividad al liderar la formulación de proyectos

institucionales.

Asimismo, debe hacer revisión del plan escolar anual con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa y además tomar decisiones respecto a la planificación didáctica, así como promover un clima de cooperación impulsando el modelo de carácter consultivo, al saber involucrar a los docentes en la definición de las estrategias pedagógicas, que, además, se vinculan con los intereses profesionales en torno a los objetivos escolares.

Otra de las funciones estratégicas del director, se caracteriza por el despliegue completo de la confianza en sus capacidades y convicciones para un liderazgo transparente de su imagen, proyectando su presencia confiable y dinámica. Para ello, ha de hacer uso de expresiones verbales que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos. Su tono de voz debe estar caracterizado por el compromiso, ser cautivador,

manteniendo contacto visual directo, expresiones emocionales no verbal, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas.

Al respecto, Viveros (2009) señala que el liderazgo efectivo representativo de un adecuado ejercicio del mando, promueve la satisfacción tanto en el grupo de trabajo como en la empresa al lograr los objetivos establecidos, donde su misma condición de líder, desempeña un papel crucial como motor central desde la cima de la jerarquía. De hecho, es el eje nuclear alrededor del cual se fortalecen el hacer de las actividades que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado.

La postura del líder desde la cima de la jerarquía tal como lo señala el mencionado autor, no es un argumento que comparto, debido a que ello connotaría atributos de un liderazgo no compartido, poco democrático el cual hace cumplir las funciones encargadas de acuerdo con las normas establecidas. Pienso que

las condiciones intersubjetivas y sensibles del director deberían enfocarse más hacia la apertura de espacios de participación, lo que significa no liderar desde la cumbre de la pirámide organizacional. Este escenario se asocia con un directivo, implicado hacia la consecución de los objetivos organizacionales, a través de los incentivos y la motivación al equipo en el marco de cumplir con las responsabilidades asignadas.

Esta concepción al llevarla al campo educativo, da cabida al liderazgo para el apoyo de múltiples actividades, mediante el desarrollo de la capacidad de acompañamiento pedagógico en la proximidad de abrir espacios para la reflexión donde fluyan las interpretaciones individuales en la creación de un pensamiento de conjunto. Es decir, liderar no desde la cumbre de la pirámide organizacional, sino más bien, a través de la red de relaciones interpersonales, siendo su base de influencia la experiencia profesional y el imperativo moral más que la autoridad.

Dentro de ese contexto, Conley y Goldman (2010) utilizan el término liderazgo facilitador para describir cómo los directores pueden liderar efectivamente sin dominar. Este estilo se caracteriza por una alta capacidad de implicación en la toma de decisiones, una nueva visión sobre la gestión de las escuelas y un marcado énfasis sobre el significado del cambio, resaltando la habilidad colectiva de los docentes para adaptar, resolver problemas, realizar mejoras.

Asimismo, un liderazgo escolar efectivo debe estar dirigido a promover cambios en el desempeño de los docentes lo cual supone el ejercicio de acciones iniciadas con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo, satisfactorio para los profesores, así como condiciones y resultados de aprendizaje deseables en los estudiantes. En ese sentido, liderazgo y cambio constituyen un binomio íntimamente relacionado que, en el caso de los centros educativos conduce a la satisfacción del docente

dentro de un clima organizacional positivo, que además reconoce la excelencia personal en los desempeños, ofreciendo a su vez, un medio social y humano coherente en el campo de pensamientos, emociones y acciones.

Por ello, la idea central de un liderazgo efectivo dirigido a generar cambios en el desempeño docente, se basa en cuatro premisas básicas planteadas por Stoll y Fink (2011): optimismo, para mantener altas expectativas sobre el desempeño del personal; respeto a la individualidad de cada docente manifestado en comportamientos como educación, cortesía, afecto; confianza en el trabajo realizado por el personal ofreciendo la oportunidad de introducir innovaciones en su praxis diaria e intencionalidad, para llevar a cabo acciones con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales.

En ese marco de ideas, el liderazgo que se requiere para promover los cambios en el desempeño laboral del docente debe reunir un conjunto de competencias

relacionadas con el hecho de emplear un amplio conocimiento de la enseñanza y el aprendizaje vinculando el conocimiento curricular-pedagógico con aquellas dimensiones administrativas de gestión; resolver problemas complejos encontrados en la institución educativa en función de su conocimiento pedagógico, así como de liderazgo; fomentar la confianza relacional con el personal, las familias, el estudiantado; ofrecer una mayor autonomía del profesor en el aula y motivar a los docentes para su involucramiento en la elaboración e implementación de un proyecto educativo el cual de sentido a la labor educativa para los estudiantes y el contexto.

En otras palabras, el liderazgo efectivo hace referencia a la capacidad del director para orientar, dar sentido a los procesos pedagógicos, organizacionales y comunitarios que se desarrollan dentro de la institución, generando en el personal docente la necesidad de iniciar procesos de mejora o

transformación mediante el establecimiento de modalidades de trabajo colectivo, en la idea de integrar las capacidades reflexivas a partir de la práctica.

Sin embargo, en la realidad de observaciones preliminares e informales de este estudio, se evidencia a través de experiencias de trabajo, entrevistas y consejos docentes que los directores promueven un estilo de liderazgo que no favorece la efectividad organizacional, por cuanto tratan de controlar la conducta de los otros miembros del equipo de trabajo observando situaciones de imposición por parte de los gerentes educativos, al igual que interacciones personales agresivas, predominando los intereses individuales sobre los del colectivo.

Como consecuencia de ello, se presentan posibles focos de perturbación entre el personal docente y directivo ocasionando apatía, bajo desempeño laboral provocado por el desinterés en el cumplimiento de sus funciones,

desmotivación en el aprendizaje de los estudiantes lo cual pareciera impedir una adecuada integración institucional. En relación con lo expuesto, se hace necesario construir una aproximación teórica acerca del liderazgo del director como perspectiva de cambio, convirtiendo al gerente en un líder capaz de conducir la institución hacia la excelencia educativa, mediante una gestión con enfoque holístico, donde se promueva cambios positivos en el personal, congregando todos sus miembros como un equipo de alto rendimiento.

Se considera relevante esta investigación dado que el liderazgo educativo se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional, desempeñando una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones, así como en las capacidades de los docentes de educación básica, el entorno, los ambientes escolares, siendo por tanto, indispensable para aumentar la eficiencia, equidad en educación a

través del fortalecimiento del desempeño laboral del profesorado.

Asimismo, el interés de este artículo viene dada por la necesidad de comprender el liderazgo efectivo del director como perspectiva de cambio en el docente de Educación Básica, desarrollando grandes niveles de efectividad con base en la promoción del trabajo en equipo, estableciendo con el cuerpo docentes estrategias pedagógicas, tanto dentro como fuera del aula, las cuales motiven y promuevan el interés de los estudiantes, gestionando de esa manera, procesos de cambio en el desempeño laboral de los docentes.

Dentro de ese contexto, se considera el liderazgo efectivo en las instituciones educativas como un factor primordial para la transformación y el cambio. Es decir, un elemento activo en la construcción de la organización a la cual pertenece, un líder posibilitador, dinamizador, en la generación de los procesos de mejora de los centros escolares. Cabe señalar que, los estudios realizados sobre instituciones fructíferas indican

al liderazgo como favorecedor del éxito e innovación en los planteles, puesto que ofrecen los medios, conceden autoridad a los docentes para poner en marcha los proyectos, planes y propuestas académicas.

En ese orden de ideas, el liderazgo efectivo se comprende como las acciones llevadas a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo. Por tal motivo, la trascendencia de la investigación en curso y del artículo en particular, consiste, además, reflexionar acerca del liderazgo del director como perspectiva de cambio, para lo que se requiere avanzar en los procesos y actividades que atañen a sus funciones más allá de impulsar la coordinación de los procesos transformativos, que en el marco de la línea de investigación de la Universidad Fermín Toro, en el programa doctoral: ciencias de la educación, se implica al liderazgo para el cambio y la transformación educativa, en cuanto al aporte de nuevos productos intelectivos y de profundidad para asumir el ejercicio

del cambio proyectado desde el liderazgo institucional.

En este sentido, el propósito de este artículo avance de investigación tiene como propósito el poder generar una aproximación teórica al liderazgo efectivo del director como perspectiva de cambio en el docente de Educación Básica. Para ello, se desarrollarán los constructos teóricos del liderazgo en estudio, partiendo del liderazgo del director y sus competencias y determinar el paradigma que sustente la investigación.

La importancia de este artículo avance de investigación viene dada por la necesidad de hacer cambios sustantivos en la forma de liderar las instituciones educativas, desarrollando grandes niveles de efectividad con base en la promoción del trabajo en equipo, estableciendo con el cuerpo docentes estrategias pedagógicas, tanto dentro como fuera del aula, las cuales motiven y promuevan el interés de los estudiantes, gestionando de esa manera procesos de cambio en el

desempeño laboral de los docentes.

En ese orden de ideas, el liderazgo efectivo se comprende entonces como las acciones llevadas a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo, satisfactorio para los docentes, unas condiciones de aprendizaje y unos resultados en los estudiantes, acordes con lo deseado, siendo positivo en la medida en la cual los objetivos generales se alcanzan y de esta manera, contribuir a mejorar las prácticas docentes y actuación profesional, es decir, un liderazgo centrado en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente se reconoce ampliamente como un componente esencial del liderazgo eficaz.

Dentro de ese contexto, se considera el liderazgo efectivo en las instituciones educativas un factor primordial para la transformación y el cambio. Es decir, un elemento activo en la construcción de la organización a la cual pertenece, un líder posibilitador, dinamizador, en la generación de los procesos de mejora

de los centros escolares. Cabe señalar que los estudios realizados sobre escuelas fructíferas indican el liderazgo como favorecedor del éxito e innovación en los planteles, al ofrecer los medios, dar autoridad a los docentes para poner en marcha los proyectos/ planes/ propuestas académicas.

Por tal motivo, la trascendencia de esta investigación consiste en la importancia del liderazgo efectivo del director como perspectiva de cambio en el docente de Educación Básica, ubicándose en la Línea de Investigación del doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad Fermín Toro Visión Educativa Holocompetente desde la Integralidad Geopolítica dado que la tesis responder al requerimiento de generar conocimientos que contribuyan a solucionar los múltiples problemas educativos de la región; producir cambios en la Educación Básica y construir una sociedad democrática, sostenida en valores que garanticen el bienestar colectivo y la transformación social de

la población colombiana.

ESTADO DE DESARROLLO

Liderazgo Efectivo: Consideraciones Acerca del Rol Inspirador

La capacidad de inspiración y guía motivacional del director de la educación básica genera a los actores del hecho pedagógico, una condición de búsqueda constante del liderazgo efectivo. Es así como Riasco y Becerril (2021) lo identifican como aquellos que participan en el monitoreo del cambio y de la calidad de instrucción mediante frecuentes visitas a las aulas para observar, conversar con docentes, así como estudiantes de una manera informal con el fin de apoyarlos. En ese sentido, se caracteriza por su capacidad para inspirar y guiar a los docentes y a los estudiantes en la búsqueda constante de metas educativas que promuevan la mejora continua., las cuales están afectando su aprendizaje.

Visto de esa forma, el líder será efectivo si promueve un clima de

cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo, delegando tanto las funciones como un determinado nivel del poder con responsabilidad para cumplir con esta función de forma óptima enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo. En otras palabras, se trata de ejercer un liderazgo con propósito centrado en la visión-misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad.

Por tanto, el liderazgo asume el conjunto de procesos que orienta a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia, el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos, vinculándose con la capacidad de generar procesos de sensibilización, convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines, así como los valores generalmente sepultados en las rutinas cotidianas.

De allí que, el liderazgo efectivo

se refiere a una práctica relacionada directamente con la problemática primordial acerca de cómo abordar las acciones asentadas como rutinarias donde se exigen promocionar constantemente la innovación y aprendizaje profundo. De esa manera, Wong (2019) establece que el liderazgo efectivo por competencias permite el desarrollo formativo y evaluativo de los líderes, quienes comparten valores organizativos como: tener una mente visionaria, capacidad de gestión de los colaboradores, adaptabilidad a los cambios del entorno, orientación hacia los resultados y comportamiento ético generando que los líderes desempeñen sus funciones de liderazgo con mayor eficacia.

Un líder efectivo requiere de hecho, tener competencias en la gestión y promover los procesos que mejoran la enseñanza. En términos generales, el liderazgo efectivo se caracteriza por fijar un norte para la organización, con capacidad de plantear principios para ser tomados por el personal como objetivos

propios creando así, un sentido compartido, que moviliza a la institución escolar. En otras palabras, tomar provecho de la brújula orientadora efectiva para el centro educativo movilizándolo en esa dirección.

Parafraseando a Du *et. al.* (2021), el líder efectivo es una figura que genera actitudes positivas, cuya labor hace que sea innecesario que exista un control permanente sobre los subordinados, empoderándolos con capacidades para alcanzar sus logros, corregir errores, colaborar y organizarse de manera dinámica y creativa. Dado que los líderes educativos juegan un papel crucial en la vida de los estudiantes, el liderazgo efectivo puede ser una condición clave para la gestión del aprendizaje.

En las instituciones educativas, según los aportes de Álvarez (2014), lo importante es que los directivos comprendan el liderazgo efectivo como un elemento fundamental para llevar a cabo una correcta conducción del centro educativo, asumiéndose como agente de cambio, capaz de

dirigirla de forma eficaz, eficiente para adaptarla a las nuevas necesidades surgidas en su contexto particular, planteando como características lo siguiente:

Visión clara y conocida por todos, expresada a través de su proyecto directivo. Traducen su visión en objetivos, altas expectativas, tanto de sus colaboradores, profesores como de sus estudiantes, establecen un clima escolar que favorece la consecución de los objetivos en función del contexto, aparte de que supervisan y evalúan el progreso de sus docentes, disponiendo de muchos recursos profesionales por la formación guiados por objetivos donde se les confiere prioridad a aquellos orientados a la educación sobre los aspectos burocráticos, dando ejemplo de trabajo duro, constante reconociendo particularmente a cada profesor, flexible y dialogante, para poder desarrollar habilidades de liderazgo.

Otras de las características es que se preocupan más por las personas que por lo administrativo,

conocen las dinámicas de la organización y el liderazgo informal que está oculto, son tolerantes con la ambigüedad, abordan los problemas analíticamente, buscando relaciones causa-efecto para dar soluciones, se preocupan más por la solución a los problemas por quienes los ocasionaron, comprometen a sus colaboradores en la toma de decisiones, establecen sistemas de comunicación que permiten fluir las ideas de abajo hacia arriba con transparencia, crean relaciones de amistad con su personal, dejando clara la autoridad que le confiere su liderazgo y tienen gran seguridad y un sentido desarrollado de sí mismos.

Visto de esa forma, el liderazgo efectivo es un proceso de influencia recíproca en el cual líderes y colaboradores construyen, transforman la misión, visión, cultura de la institución con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados. Por tanto, el director educativo es considerado como líder del cambio. Este tipo de liderazgo es coincidente con el estilo humano

identificado por Castro et.al. (2020) el cual se centra en “la capacidad de innovar, basándose en aquellos conocimientos que le permitan ser mejor, no dejando atrás un aspecto tan importante como el de aprender a liderarse a sí mismo, a afrontar el reto de desarrollar sus talentos, conocimientos y habilidades” (p.13)

Lo antes expuesto, destaca que el liderazgo efectivo se hace con y mediante otros, centrando su interés primordialmente en los talentos humanos, es generar en ellos transformaciones que repercutan en la institución, así como el contexto social con el cual se interactúa, exigiendo del líder confianza, capacitación, además de nuevas prácticas en la organización. En el proceso de liderazgo efectivo las relaciones que se establecen son multidireccionales lo cual sugiere una relación de igualdad entre sus miembros. Por esa razón, exige un alto grado de flexibilidad y amplitud de criterio e implica una responsabilidad compartida, así como una redistribución del poder; exigiendo

una capacitación de todo el personal.

Desde esa perspectiva, la principal función del liderazgo efectivo es fomentar la creación de nuevas destrezas, capacidades, comprensiones procedentes de muchos lugares dentro de la institución, lo cual conlleva a un liderazgo de responsabilidades compartidas. Para lograrlo, se hace necesario descentralizar la organización sobre todo en la toma de decisiones, impulso de compromiso por parte de todos los miembros del centro, así como, la muestra de competencias, conocimientos y voluntades que se suman al equipo docente.

Ahora bien, en el contexto educativo, los objetivos formales de la institución vienen dados por las políticas gubernamentales a los cuales se subordinan todos los procesos de dirección. Al ser implantados desde afuera no implica una identificación plena de todos los miembros de éstas con ellos; además, en ocasiones, poseen unos altos niveles de generalidad que resultan

en utopías difíciles de operacionalizar en procesos educativos concretos en el aula de clase. Por ello, para que el liderazgo efectivo tenga lugar es necesario transformar los objetivos en propósitos previamente consensuados.

Ese consenso es un medio que involucra a todos los miembros de la institución escolar en la aceptación del resultado del proceso, pues todos han participado activa y significativamente en la discusión precedente a la toma de decisiones. De esa forma, los propósitos están relacionados con la participación de quienes contribuyen a la efectividad de los procesos, lo cual representa un producto integral de acuerdos y convenios entre la escuela y su comunidad, estando fuertemente cohesionados tanto con su visión como misión.

El liderazgo ejercido por los directivos en la educación básica debe estar enfocado, en la búsqueda de la constante mejora en la calidad de la educación impartida en las instituciones. Por tal motivo, su

gestión requiere acciones estratégicas para el cumplimiento de objetivos claro dirigidos a este respecto. Se trata de convertir a la institución educativa en un ente fundamentado en una cultura organizacional de calidad, desarrollando sentido de pertenencia y arraigo hacia dicha cultura organizacional por parte de todo el grupo educativo. De esta manera, las acciones, aptitudes y prácticas evolucionan naturalmente hacia el cumplimiento de las metas previamente establecidas por el líder o director educativo.

SUSTENTO METODOLÓGICO

El presente artículo tiene posibilidad de concretar como intencionalidad explorar las dinámicas del liderazgo efectivo del director en el ámbito de la Educación Básica en torno a la capacidad de catalizar los procesos de cambio orientados hacia la mejora continua del desempeño de los docentes, reconociéndolos como sujetos autónomos, complejos, dependientes y a la vez

independientes de su ambiente usual, quienes poseen pensamientos, actitudes, creencias, valores y comportamientos; por lo tanto lo más idóneo es asumir la construcción de este artículo desde la naturaleza cualitativa para lograr una comprensión profunda del mundo subjetivo y complejo de los involucrados en el fenómeno social en estudio.

Para efectos de dar cumplimiento al mencionado propósito, tomé algunos elementos teóricos para desarrollar el presente artículo en la apropiación de autores cuyos productos investigativos fueron desarrollados en artículos de revistas. Se aplicaron métodos teóricos de carácter inductivo–deductivo donde emergen reflexiones y análisis crítico de los elementos que conforman la naturaleza ontológica de una investigación educativa a partir de la información más destacada la cual posee una lógica propia que da sentido al trabajo de indagación sobre la realidad social y socioeducativa que se desee abordar en la investigación.

Partiendo de la premisa que la educación constituye un fenómeno social, el cual requiere de un esfuerzo y definición de los límites de la explicación y el conocimiento desde el ámbito epistemológico del fenómeno educativo en sí, así como, la validez del conocimiento que se construye sobre esta disciplina se presentan los aspectos que conducen a la orientación metodológica de la investigación en desarrollo que hizo emerger la producción de este artículo.

Orientación Metodológica

Desde este plano ontológico, se asumió y se respetó la realidad social que, sobre el liderazgo efectivo del director como perspectiva de cambio en el docente, construyen los actores sociales del nivel educativo en estudio. En este sentido, se da cuenta de la realidad como algo irrepetible, que acontece de manera natural, vivida por ellos como seres racionales, afectivos y comportamentales, quienes forman parte de un grupo en donde existe pasado, presente, futuro, historia,

relaciones y acciones.

En cuanto al plano epistemológico, tal como lo presenta Mendoza, (2019) se derivan las teorías o concepciones donde se generan las estrategias para la búsqueda de conocimiento, esta legitima el conocimiento a través de un paradigma, un episteme o una teoría. La matriz epistémica, representa un sistema de ideas que dan origen a un paradigma científico, de las cuales se derivan los métodos para investigar; entonces se hace necesario formar al investigador desde la concepción epistémica, para que este tenga una posición clara sobre la concepción que lo guía en su proceso de investigación y posteriormente definir una metodología que de legitimidad y validez al conocimiento producido.

Al abordar el plano epistemológico, el avance investigativo de donde emerge el artículo que se está presentado se apoya en la fenomenología, la cual es vista como una corriente que aporta la experiencia subjetiva de los hechos,

tal como se perciben, por lo tanto, la investigación fenomenológica le asigna un papel principal a la experiencia subjetiva, como fuente y base para alcanzar el conocimiento de la cosa.

La fenomenología como método, consiste en describir lo inmediatamente dado en la conciencia. Su única norma consiste en dejar que las cosas mismas se hagan patentes a la mirada intuitiva y reveladora. De ahí que su ideal es acercarse a las cosas con una confianza profunda, para escuchar de sus propios informantes la palabra esencial que le revela la realidad.

Desde esta acción compartida, construiré y recrearé desde las voces de los actores sociales, el liderazgo efectivo, donde se describa en lo posible sus conocimientos y creencias al respecto. En este sentido, para comprender e interpretar la realidad intersubjetiva, histórica y social específicamente del liderazgo efectivo del director como perspectiva de cambio en el docente, tal cual lo señalé en párrafos anteriores, se hace

imprescindible asumir el desafío de abordar este escenario con una actitud y visión compleja y transdisciplinaria, el cual me permita reconocer las diferentes formas de pensar, sentir y actuar de mis actores sociales, para lograr que ellos se eleven a horizontes nuevos y ricos en sentimientos.

Lo descrito en el párrafo precedente representa el contexto que me permitió asumir el método fenomenológico, como el más pertinente para abordar la realidad concebida por los actores sociales en estudio. Cabe destacar que fenomenología como método intenta entender de forma inmediata el mundo del hombre, mediante una visión intelectual basada en la intuición de la cosa misma, es decir, el conocimiento se adquiere válidamente a través de la intuición conducente a los datos inmediatos y originarios, tomando en cuenta lo que aparece en lo dado.

Dada estas consideraciones, se asume la premisa en cuanto a mi ámbito de abordaje, la idea de

significarlo tal y como es en sí mismo, como se muestra, o aparecen en un determinado mirar, que surge de estar familiarizado con él. Por lo tanto, la tarea a desarrollar al aplicar el método, será aprehender el fenómeno social, libre de encubrimiento, para ello se presentarán las cosas desde el punto de vista de las múltiples realidades y del conocimiento de los docentes acerca del liderazgo utilizado por los directivos en el cumplimiento de sus funciones.

Además, concibo el fenómeno, como un proceso de interpretación y reflexión constante, apoyada en el consenso de las opiniones sobre el liderazgo efectivo manifiesten los actores sociales. Desde esta perspectiva, se interpreta y comprende la representatividad de las experiencias vivenciales, con el fin de construir desde la intersubjetividad el conocimiento de interés. Todo gracias a la aproximación a lo cotidiano que me permitirá el método señalado, como camino recorrido para percibir lo relevante de los significados, como

también, construir y reconstruir la vida social de este fenómeno en particular.

Procedimientos o Fases del Método

El método fenomenológico no parte de una teoría fundada, sino de la observación y descripción del mundo empírico que le provee de elementos para su interpretación y teorización. En sentido amplio para el campo educativo, según Martínez (2006) se trata de enfatizar en el rigor científico, al partir de una descripción de la conducta humana lo más desprejuiciada y completa posible. Para ello, se debe observar y oír detalladamente cada caso, describir, interpretar y comprender muy bien cada uno, para luego elaborar una estructura representativa de esas experiencias vividas.

Según el autor antes citado, se puede desarrollar con una Etapa Previa, la cual consiste en aclarar cualquier influencia de nuestra forma de pensar, razonar y sentir. Otra Etapa Descriptiva, cuyo objeto es lograr una descripción del objeto de estudio, donde se refleje la realidad vivida por el sujeto. Consta de los

siguientes pasos: primer paso: elegir la técnica más apropiada para recoger la información. Segundo Paso: aplicar la técnica antes seleccionada, tomando en cuenta la condición de ver todo lo dado y volver a las observaciones en tanto sea necesario. Tercer Paso: describir todo lo que se recogerá del fenómeno en su contexto natural y en su situación peculiar, una descripción libre de prejuicios.

Asimismo, la siguiente etapa a desarrollar con este método, es la Etapa Estructural, la cual implica estudiar detalladamente las descripciones previas. Luego el autor sugiere los siguientes pasos: primero: hacer una lectura general de cada protocolo para conocer su contenido. Segundo: delimitar las unidades temáticas. Tercero: interpretar el tema central de cada unidad temática. Cuarto: Expresar el tema central en lenguaje científico. Quinto: Integrar los temas centrales en una estructura descriptiva basada en las vivencias de los sujetos. Sexto: conformar todas las estructuras particulares. Séptimo:

entrevista final con los sujetos estudiados para comunicarles los resultados y recoger sus opiniones y reacciones, o hacer correcciones necesarias

La etapa de cierre, será la discusión de los resultados, la cual consiste en explorar de manera sistemática y directa el significado de los hallazgos de la investigación, pero sin medida. Para ello, se puede dimensionar y no clasificar el análisis pues el estudio forma parte de la conducta humana inherente a la postura que tenga el entrevistado acerca de la temática que se está abordando en el estudio.

Cada una de las etapas fueron abordadas tal como lo establece González, (2001) bajo un Diseño no preestablecido, emergente, habida cuenta que se desconoce la realidad a investigar. Este diseño se caracteriza por ser dinámico, flexible, abierto, no es lineal y en este sentido sufre cambios para adaptarse al contexto, a la diversidad de opiniones, a los sentidos complejos. Por lo tanto, Márquez y Sánchez, (2005) destacan

que “este tipo de diseño se organiza a partir de un plan de investigación que vaya constituyéndose a la medida de las especificaciones construidas del objeto de estudio” (p. 52)

Para Márquez y Sánchez (ob. cit.), en la investigación educativa se emplea el diseño emergente porque se desconocen los significados de los procesos a estudiar y que se presentan en correspondencia con el contexto que también es desconocido, el sentido de la acción se va conociendo en una relación dinámica investigador-informante-contexto, la intersubjetividad dialógica del investigador y los informantes, crea un devenir entre los momentos del proceso investigativo, generando desconstrucciones y reconstrucciones del diseño.

Cabe destacar que el diseño emergente requiere el empleo de técnicas e instrumentos de recolección de información, las cuales promuevan caminos creativos y propios de la naturaleza cualitativa del estudio. Ello me permitió acercarme con confianza a mis actores sociales,

formado por los docentes acerca del liderazgo efectivo del director como perspectiva de cambio en el docente.

Informantes Clave

Los informantes clave se seleccionarán siguiendo criterios propios de la investigación cualitativa, partiendo del hecho que tienen experiencia en la docencia y se comprometen a participar voluntariamente en la investigación. En este caso, se seguirá el criterio de Goetz y Lecompte (1988) en cuanto a que se debe seleccionar un grupo diverso de participantes para asegurar la validez del estudio, donde podrían ejercer funciones comunes para su formación profesional y experiencia.

De tal manera, se consideraron como informantes clave seis (06) docentes con función directiva que laboren en diversas instituciones públicas de educación básica. La selección de estos informantes estará sujeta a su disponibilidad para participar en la investigación, su desempeño profesional en las mismas y la permanente

intersubjetividad con el investigador por tratarse de una persona familiarizada con el contexto por cuanto es docente, todo lo cual hace suponer que la información que ellos aporten se puede aprovechar como fuente simbólica e inclusive contrastante.

VISIÓN PROSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN

Los estudios acerca del liderazgo se deben centrar en la figura del director ya que en él se conjugan dos funciones importantes: la dirección institucional que ejerce por el cargo ocupado y un liderazgo curricular, como actor que influye positivamente en la resolución de problemas relacionados con la enseñanza. Por tanto, el director debe ser considerado como el líder del cambio y la eficacia educativa.

De allí que, el liderazgo del directivo en las instituciones educativas debe ser un factor primordial para la transformación institucional. En el campo educativo

se ha de enfatizar en que un liderazgo activo del director es factor decisivo, tanto en la implementación de la innovación como en la transformación de la cultura educativa, por lo que se considera que, dirigir una institución educativa supone influir en la conducta de los miembros de la educación, con el fin de que realicen determinadas tareas que son resultado de los objetivos fijados en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los estudiantes.

Desde esa perspectiva, se infiere que la educación básica demanda un ejercicio del liderazgo caracterizado por su visión de futuro y su capacidad de innovación, así como gestión de cambios. Un liderazgo que responda a los requerimientos emergentes de la organización destacando los aspectos relacionales involucrados en todo liderazgo efectivo donde las acciones, eventos que se emprenden al interior de la institución educativa sean producto de una cuidadosa, conjunta e intencional planeación, donde la

influencia del líder debe ser el resultado de la persuasión, lo cual implica que no es coercitiva, sino que surge en un contexto de comunicación entre seres libres, afectados por sentimientos y guiados por la razón.

Desde esa postura, se podría redefinir el papel del director, quien, en lugar de ser un mero gestor burocrático, pase a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros del personal en torno a una misión común. Este ejercicio de dirección como liderazgo se ve como una práctica más democrática, dispersada en el conjunto de la organización, en lugar de ser algo exclusivo del equipo directivo.

En ese sentido, el liderazgo debe asumirse como las múltiples actividades que desarrollan quienes lo realizan y que supone reflexionar, planificar, dirigir los procesos de aprendizaje profundo de la organización educativa. Por ello, requiere de la adecuada combinación entre sentimiento y pensamiento, es

decir, el líder como ser humano, siente, tiene emociones originadas en su propia naturaleza, influyendo sobre su actuación dentro de la organización escolar, de la cual es miembro, pudiendo ser una incidencia perjudicial, según lo experimentado.

Es fundamental considerar como una característica necesaria y significativa que el director educativo como líder efectivo se involucre en el proceso educativo, en el cual se abarcan varias áreas, tanto internas como externas de la institución, el director debe gestionar, atender y responder a cada una de ellas. Esa participación debe reflejarse no sólo a nivel administrativo y directivo, resulta necesario su compromiso como líder que se vuelque a la comunidad escolar, involucrándose y responsabilizándose con ella.

En cuanto a lo académico, el director no sólo debe participar en la discusión y análisis del currículum, así como en los programas académicos, por lo que es preciso la participación en las actividades y prácticas pedagógicas, incluyéndose en el

proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, así como en todo lo que ello implique. En ese sentido, es importante establecer un conjunto de competencias, tales como pensamiento estratégico que implica capacidades y habilidades para promover y gestionar procesos de cambio, al tiempo que implica a los agentes en proyectos de misión compartida de la organización escolar.

El director debe gestionar el aprendizaje que implique liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje, supervisar la labor del profesorado, promoviendo su desarrollo profesional, crear redes de relaciones humanas entre los agentes educativos, ser capaz de organizar estructuras que faciliten coordinarse y trabajar en equipo, en un marco de liderazgo compartido y orientar los procesos pedagógicos, organizacionales y comunitarios que se desarrollan dentro de la institución.

A tal efecto, el poder establecer acuerdos básicos con el resto de la comunidad educativa en torno del

sentido del centro educativo, definen los objetivos, metas, líneas de acción que permiten el tránsito por los procesos de mejora o transformación educativa. Para ello, la motivación juega un papel primordial en los docentes al involucrarse en la elaboración e implementación de proyectos educativos que den sentido a la labor educativa para sus estudiantes en un contexto específico, estableciendo modalidades de trabajo colectivo, construyendo una identidad colectiva a partir de la puesta en marcha de propuestas de trabajo compartidas, facilitando los procesos de delegación de tareas y responsabilidades, valorando la tarea del colectivo docente, promoviendo espacios de coordinación y trabajo en equipo.

REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2014). **Liderazgo Compartido: Buenas Prácticas de Dirección Escolar**. Madrid: Walter Kluwer
- Bass, S. (2008). **El Futuro del Liderazgo en las Organizaciones que Aprenden**. Bilbao: Mensajero
- Castro, G; Puerto, C y Rodríguez, M (2020). **La Influencia del Liderazgo en la Motivación de los Colaboradores**. Estudio de caso del Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Universidad Nacional de San Martín. Buenos Aires.
- Conley, D. y Goldman, P. (2010). **Liderazgo Facilitador**. México: Siglo XXI
- Crawford, M. (2005) **Liderazgo Distribuido**. Madrid: Planeta.
- Du, J., Ma, E., y Lin, X. (2021). **When Diversity Leads to Divided Teams: A Multi-Level Moderated Mediation Model of Team Faultlines and Employee Engagement**. International Journal of Hospitality Management, (94): 102818.
- Goetz, J. P., y Lecompte, M. D. (1988). **Etnografía y Diseño Cualitativo en Investigación Cualitativa**. Madrid. Morata.
- González, D. (2001). **El Paradigma Interpretativo en la Investigación Social y Educativa: Nuevas Respuestas para Viejas Interrogantes**. Cuestiones Pedagógicas. (15): 227-246.
- Martínez, M. (2006). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa**. México: Trillas.
- Márquez, E. y Sánchez de Varela, F. (2005). **Criterios para la Orientación de la Evaluación de Proyectos de Investigación, Trabajos de Grado de Especialización, Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales de Naturaleza Cualitativa**. Revista Educare, 9 (3): 123-136.
- Mendoza de C, Y. (2019). **Fenomenología y Hermenéutica: Perspectivas Epistemológicas para la Producción Interpretativa-Comprensiva de Conocimiento Gerencial**. Sapienza Organizacional, vol. 6 (12):76-107.
- Riasco, L. E., & Becerril, I. (2021). **Liderazgo Educativo Docente. Un modelo para su Estudio, Discusión y Análisis**. Educación y educadores. 24(2): 243-264.
- Stoll, L. y Fink, D. (2011) **Para Cambiar Nuestras Escuelas. Reunir la Eficacia y la Mejora**. Barcelona: Octaedro.
- Viveros, J. (2009) **Liderazgo, Comunicación Efectiva y Resolución de Conflictos**. Santiago de Chile: Oficina Internacional del Trabajo.

Wong, G. (2019). **A Tool for Academic Libraries to Prioritize Leadership Competencies.** College and Research Libraries. 80 (5): 597–617.