



Formación teórica sobre liderazgo directivo

Autor(a): Claudia Elizabeth Flores González
Supervisión Escolar “J069” 15FZP2009K
Almoloya de Juárez, México
18 de noviembre de 2022



PRESENTACIÓN

Este recurso digital está dirigido a docentes que tienen la función de Director Escolar efectivo o comisionado, que buscan información de orientación para conocer sobre concepciones teóricas y el desarrollo del liderazgo directivo, contribuyendo con su formación y mediante este documento pueda comparar algunos tipos de liderazgo según varios autores, características de sus funciones, formación, crecimiento y reconocimiento docente, la influencia en la enseñanza, la relevancia de la formación del director y las habilidades de liderazgo en el director.

Pensar en proponer este recurso de apoyo a los directores, sostiene el reconocimiento no solo de la figura escolar, pretende dar sentido a la metacognición de aprender a aprender, mediante las bases teóricas que le dan sentido a la organización escolar, de ahí la idea de guiar mediante estas orientaciones que permitan apreciar la complejidad de su rol en el servicio educativo.

El liderazgo en el contexto educativo es de lo más estudiado y analizado, en este trabajo se rescatan los más significativos y que tienen implicaciones en el tema de estudio.

Marco conceptual: se presentan los conceptos clave que se desarrollan para fundamentar este trabajo.

Aspectos de la función directiva: Liderazgo pedagógico, Habilidades de liderazgo, Capacitación directoras de Educación Preescolar, Actualización Administrativo, Nombramiento, Experiencia Planes y programas, Docente, Confianza, Motivación, Comunicación docente, Aprendizaje, Calidad, Planificación, Alumnos, Reconocimiento del desempeño, Orientación, Transformación, Organización, Gestión, Metas, Características de la función Directiva.

Características de la función directiva. El concepto de directivo se aborda en relación con su nombramiento, experiencia y en relación con la importancia de motivar a su personal docente y corroborar que la planeación se realice con fines de calidad educativa. Quien tiene funciones de director es la persona que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas. El nombramiento de un directivo puede variar, empezando por si el puesto se está cubriendo como una comisión o es de forma indeterminada. Otros aspectos de la función directiva es La planificación docente es un aspecto prioritario dentro de la organización del trabajo de un directivo, Según Feldman (2005) menciona el aprendizaje como un proceso de cambio permanente en el comportamiento de una persona que se genera por la experiencia, dicho cambio se ve reflejado en los alumnos, un directivo no solamente debe enfocarse en la planificación sino también en su personal docente definido. (Martell 2011) refiere que los directivos eligen competencias relacionadas a la comunicación y a la gestión. Estas competencias presentan un desarrollo del talento estratégico, ejecutivo y personal buscando formar directivos eficaces pero sobre todo alcanzar los aprendizajes de su institución como uno de los objetivos preponderantes en el desarrollo del plan de acción anual escolar, menciona que Villalobos & Parés (2007) mencionan que las competencias directivas se construyen por la experiencia del docente, de las vivencias y aprendizajes que su práctica le ha dejado en el transcurso del tiempo, además de que dichas competencias se relacionan con las competencias personales, las cuales tienen que ver con la vocación docente, con las competencias académicas que se relacionan con la

formación del docente, el dominio de contenidos y conocimientos adquiridos y por último las competencias pedagógico-didácticas siendo estas las que le permitan desempeñarse en clase con sus alumnos.

Cavallé (1999) menciona que es necesario saber afrontar los cambios, que actualmente los nuevos líderes se caracterizan por ser benefactores y visionarios. Considerar la dirección escolar como una función relevante en el sistema educativo para continuar con la tarea educativa de crear una gestión hacia el desarrollo humano complementada con los conocimientos necesarios y articuladas con habilidades sociales, cualidades personales como la cordialidad, la humildad, la empatía y el diálogo, interpersonales y valores. Al propiciar una educación participativa se debe promover mayor cobertura de autonomía y autogestión a los padres dentro de posibilidades pertinentes. Bolívar (2010) menciona que el director debe ser coordinador, facilitador y dinamizador de un colectivo docente, administrativo y de apoyo, mostrarse proactivo, capaz de inspirar, inducir líneas y proyectos, motivar y persuadir de tal manera que el liderazgo sea compartido entre todos los miembros.

Debemos considerar la función directiva como elemento indispensable, complejo e importante en una institución, como menciona García (2011) refiere que del director dependen un sin número de funciones como la organización escolar, la planificación, el seguimiento y la evaluación de situaciones de aprendizaje, dar a conocer las reformas, gestionar recursos, entre otras actividades que fortalezca a función educadora de la escuela y sobre todo que los alumnos alcancen los aprendizajes esperados de acuerdo a su nivel educativo.

Liderazgo administrativo del directivo Rodríguez & Bezies (2009) mencionan que los directivos siguen siendo utilizados para transmitir información y normas, para organización, control y funcionamiento administrativo de una institución sin la oportunidad de verlos como elementos que pueden generar cambios significativos dentro de su escuela, focalizado como un problema el hecho de que en la función directiva se dediquen solamente a asuntos de orden administrativo provocando que la ausencia de

condiciones para un trabajo docente en equipo, se ocupa más tiempo en otras cuestiones dejando de lado el ámbito pedagógico y el acompañamiento para la profesionalización de sus docentes, sin duda la asesoría a directivos es un papel fundamental para transformar su función en el logro de metas relacionadas al aprendizaje.

La importancia de un directivo no solo es dedicarse a cuestiones administrativas, se encontró que según Jaqueline Hallet (1985) citado en Murillo & Hernández (2015) refiere que las mujeres son quienes dedican más tiempo a prácticas de liderazgo pedagógico comprobando que existen repercusiones claras, las escuelas de bajo rendimiento tienen una gran diferencia con las de alto rendimiento respecto a la distribución del tiempo de los directores en tareas pedagógicas, las de alto rendimiento son las que ocupan mayor tiempo en aspectos pedagógicos recalcando que podrían existir otros factores que repercuten en la distribución del tiempo tales como el género, edad, formación, tamaño de la institución, entre otras. Es necesario fomentar que los directores se ocupen menos de tareas administrativas y más a tareas de carácter pedagógico.

Dentro del ámbito del liderazgo según Gorosave, Slater & Garduño (2010) los directores escolares dedican gran parte del tiempo a mejorar las condiciones físicas del edificio y mantener e incrementar el equipo con el que cuentan, estos son aspectos relacionados al manejo de recursos materiales y financieros, pero para los directores es importante no descuidarlos ya que es muestra del buen uso y cuidado del manejo de los recursos que se destinan a la escuela.

El líder pedagógico realiza acciones que se ajustan de acuerdo al contexto, tienen habilidad para gestionar cambios en su institución, son buenos para administrar y llevar a cabo tareas de manera más concreta y práctica, son autocríticos, capaces de diagnosticar el problema para resolverlo, son más rigurosos al supervisar, evaluar y al realizar seguimiento al trabajo docente, tienen una actitud más innovadora, dispuestos al cambio, más progresista, tienen mayor proyección del futuro en relación a la planificación y organización de acuerdo al contexto, se vuelven más técnicos en su labor, muestran actitud positiva al trabajo en equipo, aprenden a compartir y delegar tareas.

García (2011) Afirma que dentro de las características del director como líder pedagógica se encuentra la responsabilidad de organizar el funcionamiento del centro escolar para lograr los objetivos, debe ser capaz de vincular la organización, la planificación, la gestión de los recursos, el seguimiento de las actividades educativas, la evaluación de los aprendizajes. García (2010) comparte que los directores que practican el liderazgo pedagógico conocen las necesidades de su escuela que influyen en el rendimiento escolar del alumnado, identifican las áreas de oportunidad donde se debe poner atención para alcanzar las metas desde aspectos de infraestructura, personal, equipamiento, formación docente, atención al alumnado, etcétera.

Tiene una participación activa al visitar grupos, identifica las áreas que requieren atención para brindar oportunidades de capacitación a los docentes. Una de las actividades más importante para un directivo es la observación de clase esto motiva a un mayor desempeño de los estudiantes, los directivos retroalimentan dicha observación partiendo de ella para ofrecer oportunidades de capacitación, lamentablemente los directores no tienen el tiempo suficiente para concentrarse en esta actividad y sin duda daría cambios en la calidad del liderazgo pedagógico y a las funciones de un directivo dentro de este aspecto, donde muchos de ellos ven una oportunidad de crecimiento en la formación de todos los docentes de la institución aunque a veces pareciera rutinario y obligatorio que podría llegar a perder su sentido, por lo que es necesario lograr lo que los autores mencionan, motivar las practicas pedagógicas de los docentes, y aunque esto escape de la realidad debe retomarse sin perder de vista los objetivos a cumplir.

Referente teórico de liderazgo pedagógico es necesario tener claro este concepto, Anderson (citado en Molina, 2011) define el liderazgo pedagógico, como la presencia de respeto por los resultados y nivel que alcanza el proceso administrativo y académico en cada una de las escuelas, desempeñando una función de entrega en la didáctica de calidad traducida a aprendizajes significativos y profundos.

Es necesario para el liderazgo pedagógico la capacitación considerándose como un “conjunto de acciones implica poner en práctica aptitudes, conocimientos, capacidades o

habilidades permitan el buen desempeño del directivo". La capacitación se presenta en dos vertientes, la actualización y la administración. El Diario oficial de la federación (2013) refiere la actualización como importante para adquirir de manera continua conocimientos y capacidades relacionados con el servicio público educativo y la práctica pedagógica y tenga conocimientos y dominio de los planes y programas que rigen su nivel educativo. Y que la administración que realiza un directivo se considera como la responsabilidad de conducir adecuadamente los procesos de gestión educativa.

Gómez (2012) afirma que es importante que los directivos cuenten con una formación inicial, lo cual sería de gran apoyo a su función, y en diversos países son elegidos mediante pruebas. Es necesario ofertar oportunidades de formación para directivos porque se habla de líderes de instituciones que forman y promueven aprendizajes, esto les daría mayores y mejores oportunidades de desarrollo de su propia institución también se menciona un aspecto clave, al sugerir la distribución del liderazgo en las diversas instituciones. Los directivos se apoyan de los docentes y falta compromiso por parte del equipo o del líder, para que la tarea funcione debe ser siempre un trabajo en conjunto que es importante reconocer que hace falta capacitación al docente con función directiva esto puede derivarse de aspectos relacionados con la gente que conforme la comunidad, porque el papel del docente en estos contextos aun es valioso y respetado, del mismo modo sus necesidades son mayores, por lo que un directivo rural se siente con el compromiso de apoyar en la institución, por otro lado hablan de la importancia de afianzar la relación directivo-docente, que esta se realice en un clima de confianza y compromiso para que a través de ellos los proyectos sean productivos. Concha (2007) señala que es necesaria una formación de directores, y que en esta misma se profundice en el ámbito de gestión y además de esto que se configuren nuevas formas de hacer, de desempeñarse en el puesto. Sin duda estos son aspectos relevantes y también conocidos, la formación directiva se ha hecho cada vez más necesaria, con la finalidad de acrecentar el logro de objetivos y metas de las instituciones basándose en los principios de capacidad, merito, publicidad e igualdad, además habla sobre la existencia de tres ámbitos de profesionalización directiva, que son la capacitación, el desempeño y las condiciones

propias que hacen alusión a las áreas en las que un directivo debe especializarse y prepararse para obtener un puesto deseado.

Formación directiva continua, según los autores Reezigt y Creemers 2005, citados en Uribe (2010) refieren que como parte del rol directivo deben asegurar el aprendizaje continuo de todos los miembros del establecimiento, desde docentes hasta estudiantes, para esto un directivo deberá contar con un sistema de desarrollo profesional continuo que le permita mejorar sus competencias con un enfoque centrado en el liderazgo buscando como resultado que todos los alumnos aprendan de manera significativa cumpliendo y alcanzando metas de todos los integrantes de la institución. Todo directivo debe velar siempre por la mejora de las prácticas en su institución, contando en que sea esto posible con apoyo de su equipo de trabajo o colegiado docente, Rodríguez (2016) comparte sobre las exigencias y expectativas de una institución existe el director señalado como jefe quien al ejercer un buen liderazgo será escuchado por sus docentes, además es quien debe promover en cada uno de sus docentes el grado máximo de rendimiento profesional, así como señala Salvador (1995) citado por Rodríguez (2016) que debe fomentar la equidad, la valoración, el talento y la creatividad del docentes así como una visión de crecimiento de su institución, liderando con igualdad al delegar responsabilidades, y al comprometerse y comprometer a sus compañeros. Para Vivolo, C. (2015) el liderazgo directivo se considera como una acción que hace posible el logro de objetivos en una institución, midiendo el liderazgo a partir de la efectividad ante las exigencias de la comunidad y entendiéndolo como un proceso continuo donde se desarrolla una visión de cambios. Un buen líder es quien apoya, ayuda y trasmite seguridad, motiva a su equipo para desarrollar sus inquietudes, su iniciativa y creatividad, fomentando la práctica de valores dentro de la institución, haciendo referencia a la comunicación, motivación y apertura al cambio como principales características. Algunas de las prácticas de liderazgo entre directivos colombianos y mexicanos presentan diferencias, como mencionan Robles, Contreras, Barbosa & Juárez (2013) el desarrollo educativo va planteando el camino a seguir, promoviendo más reflexión y dando una

retroalimentación positiva, identifica y reconoce las habilidades y contribuciones de su personal y celebra los logros de su equipo, desafían procesos, inspira una visión compartida promoviendo esperanza, motiva a su equipo a actuar. Es imprescindible promover un desarrollo profesional en los directivos y promover la participación de las familias en aspectos educativos.

Influencia en el aprendizaje de los alumnos En 2016 en el estudio realizado por García encontró que efectivamente el liderazgo pedagógico influye directamente en los aprendizajes de los alumnos y permite mejorar las condiciones en las que se da el aprendizaje mientras que Anderson (2010) concuerda acerca del liderazgo enfocado al área administrativa a nivel escuela repercute en el logro de los aprendizajes y en la calidad de prácticas docentes y que son precisamente los directivos quienes deben asumir su propio rol en busca de la mejora escolar Weinstein & Hernández (2014) El liderazgo directivo escolar va acorde con las políticas educativas debido a su reconocido impacto en la efectividad y la mejora. Los directivos escolares abarcan una cantidad de funciones, aunque la menos importante suele ser la de gestión pedagógica. Existe un concurso de mérito y de oposición que buscan asegurar competencias profesionales Es posible basarse en dos dimensiones importantes: focalizar la atención en la formación de los estudiantes gestionando en todos los ámbitos, ya sea académico, administrativo, gobierno institucional, servicios, desarrollo profesional, sistema relacional y la segunda es promover una cultura de participación pedagógica de las familias y la comunidad, considerando que debería existir un liderazgo compartido que potencie el liderazgo pedagógico Bolívar (2011) menciona sobre el liderazgo pedagógico supone que las competencias directivas deban crear condiciones y promover contextos que busquen la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje como una misión central. Es importante lograr rediseñar los contextos de trabajo y las relaciones profesionales incrementando las competencias docentes del profesorado, así como fomentar un liderazgo distribuido estimulando su talento y motivándolo, dejando de verse como cosa de un solo individuo y más como de una comunidad construyendo medios para llevar a cabo las acciones correspondientes.

Gómez (2012) afirma que es importante que los directivos cuenten con una formación inicial, lo cual sería de gran apoyo a su función, y en diversos países son elegidos mediante pruebas.

Habilidades de liderazgo en el director, considerado en Agudín (2001) donde señala que una habilidad es un conjunto de acciones relacionadas a los conocimientos y a los valores reforzándose unos a otros, se desarrollan en secuencia, las básicas deben incrementarse antes de las habilidades avanzadas. De estas habilidades se reconoce la organización, la orientación, la transformación, el reconocimiento la gestión como elementos necesarios de un directivo. Reconoce un proceso de ayuda para que un individuo pueda resolver diversos problemas, dicha ayuda implica asesoramiento, tutela, y dirección buscando madurez y cambios en los docentes, comprendiendo que cuando la orientación se da de forma clara y constante la transformación del docente se dará paulatinamente, como menciona Bléandonu. (2000) la transformación es un cambio de forma, propiedades o estados. Es importante recalcar el reconocimiento al desempeño docente y la gestión directiva se convierten en otras habilidades propias, así mismo la gestión directiva consta de competencias de un individuo para orientar y dirigir en función de un proyecto educativo guiando a la comunidad educativa hacia el logro de las metas institucionales. Las metas son lo que se desea logra en un plazo corto, si se logra cumplir un objetivo entonces se estará logrando una meta y se empiezan a buscar nuevos logros, es todo aquello que deseamos lograr a corto plazo. Hablando desde un punto de vista sistémico, cuando un objetivo se cumple, automáticamente se convierte en una meta, la organización va en busca de nuevos logros.

Conclusión

Este aporte solo es un ápice de la información teórica que retoma la compleja y gran dimensión educativa que la función directiva y el desarrollo de su liderazgo nos da en la historia de la educación, compartir estas aportaciones como orientación son solo la oportunidad de contribuir en la preparación continua y de forma significativa por el valor que argumentan los especialistas sobre los avances y alcances que hombres y mujeres profesionales aceptan para elevar la calidad educativa en desarrollo de las instituciones y el desarrollo humano haciendo del conocimiento y el aprendizaje compartido mediante la experiencia la riqueza de tener líderes directivos.

REFERENCIAS

Anderson, S (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psico perspectivas. Individuo y Sociedad*, Vol. 9, No. 2.

Agudín, Y. (2001). Educación basada en competencias.

Bléandonu, G. (2000). Las transformaciones. Recuperado el 30 de septiembre de 2021, de <http://www.apdeba.org/wp-content/uploads/022000bleandonu.pdf>

Bolívar, A. (2010). Liderazgo pedagógico: una dirección para el aprendizaje. Universidad de Granada. *Revista*, (1). Recuperado el 26 de marzo de 2020, de https://www.essr.net/~jafundo/mestrado_material_itgikhnld/IV/Lideran%C3%A7as/Bolivar_LiderazgoparaelAprendizaje.pdf

Cavallé, C. (1999). Los directivos del siglo XXI. En José María Bergareche [et al.] (Ed.), *La legitimación social de la empresa* (pp. 137 - 149).

Diario oficial de la federación (2013) Ley General del Servicio Profesional Docente. Recuperado el 30 noviembre de 2020, de <http://www.inee.edu.mx/index.php/spd2017/marco-normativo-spd-2017>

Concha, C (2007) CLAVES PARA LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES ESCOLARES, *Revista Electrónica Iberoamericana* 2007, Vol. 5 pp.133-138.

García, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de <http://www.redalyc.org/html/737/73716205003/>

García, M. A., (2011). La formación docente y su relación con la epistemología. *Revista iberoamericana de educación*, 37(5), 5. Recuperado el 3 de diciembre del 2021.

Feldman, (2005). Aprendizaje. Recuperado el 12 de septiembre de 2017, de http://www.falacia.es/temas_psicologia/Aprendizaje.pdf

García, C. & del Valle, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar una perspectiva teórica. Recuperado el 17 de septiembre de 2021, de <http://www.redalyc.org/html/737/73716205003/>

Gómez, I (2012) "Una dirección escolar para la inclusión escolar". *Perspectiva Educacional*. Vol. 15, n. 2, págs. 18-42, (2012). ISSN 0718-9729.

Gorosave, G., Slater, C., & Garduño, J. M. (2010). Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México 8(4), 32-49. Recuperado el 18 de agosto del 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3268677.pdf>

Martell, A. (2011). Como asumir el liderazgo de un centro educativo. Una guía práctica. Universidad Monte Ávila. Recuperado el 30 nov 2021, de https://www.researchgate.net/profile/Alfredo_Martell/publication/259930467_Como_asumir_lid_eraazgo_de_un_centro_educativo_Una_guia_practica/links/0c96052e932d75fa74000000/Como-asumir-el-liderazgo-de-un-centro-educativo-Una-guia-practica.pdf

Molina. (2011) Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza *Educación y Educadores*, vol. 14, núm. 2, mayo-agosto, 2011, pp. 253-267

Murillo y Hdez. (2015) *Mejora de la Escuela, Cambio educativo, Liderazgo escolar, Comunidades profesionales de aprendizaje* pp. 69 72

Robles, Contreras, Barbosa & Juárez (2013) Artículos de investigación LIDERAZGO EN DIRECTIVOS.PP.400-402

Rodríguez y Bezies (2009) Los directivos en el último tramo de la educación básica en México *Educa* Vol. 32, Núm. 2, mayo-agosto, 2009, pp. 122-129.

Rodríguez, G. (2016). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Recuperado el 10 de agosto del 2021, de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>

Uribe, M. (2010) Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: una clave ineludible en la mejora escolar. Recuperado el 18 de septiembre de 2021, de <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/4547/4981>

Villalobos Torres, E. M., & Parés Gutiérrez, I. (2007). Competencias directivas del docente universitario. *Revista Panamericana de Pedagogía, monográfico: Experiencia docente* (10), 61-83.

Vivolo, C. (2015). Liderazgo creativo en los Directores Educativos del siglo XXI. *Omnia*, 21(1), 129-141.

Weinstein, Hernández. (2014) Políticas hacia el liderazgo directivo escolar de América Latina *Psico perspectivas*, vol. 13, núm. 3, 2014, pp. 52-68