



ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS DEL ESTADO DE SONORA

JESÚS BERNARDO MIRANDA ESQUER
mirandaesquer72@hotmail.com

CENTRO DE ESTUDIOS EDUCATIVOS Y SINDICALES DE LA SECCIÓN 54 DEL SNTE

ALBERTO GALVÁN CORRAL
alberto.galvan@itson.edu.mx

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA, DES-NAVOJOA

PABLO VALENZUELA ESQUER
vapaesheres16@hotmail.com

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA

RESUMEN

En el presente reporte de investigación se pretende determinar las prácticas de liderazgo predominantes de los directores estatales y particulares de educación primaria del estado de Sonora. Desde la perspectiva del liderazgo transformacional planteado por Kouzes, J. y Posner, B. (2010) se consideraron las 5 prácticas de liderazgo: desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento. El diseño de investigación es no experimental, transversal y descriptivo. El instrumento aplicado fue el Leadership Practices Inventory (LPI) de Kouzes y Posner (2010), el cual se compone de 29 ítems y reporta una consistencia interna de 0,81 (Kouzes & Posner, 2010). Se modificó el cuestionario original, calculándose un índice de consistencia interna de 0,934 de alfa de Cronbach. Los sujetos investigados fueron 290 directores de educación primaria del estado de Sonora, 93 hombres y 197 mujeres. Se realizó un análisis de frecuencias y de medias para determinar las prácticas de liderazgo dominantes en los sujetos investigados. Dentro de las conclusiones resaltan: los directores sonorenses investigados son noveles en el puesto, con un máximo de 5 años de servicio. El director sonorense se instala en la certidumbre, ya que la práctica de liderazgo desafía el proceso, es la que presenta una media más baja.

Palabras clave: liderazgo, directores, cambio educacional.





INTRODUCCIÓN

La Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) ha provocado tensiones al interior de los centros educativos (Miranda, J. B., García, J. y Miranda, J. F., 2011), por lo que los directores asumen su liderazgo dentro de los entornos inestables del cambio educativo. Se observa un desfase entre el organigrama al interior de las escuelas, y la construcción en red al exterior de las mismas. Este evidente desfase exige nuevas prácticas de liderazgo en los directores de educación primaria, quienes asisten junto con los colectivos docentes a re-cambios tecnológicos, que sin lugar a dudas, repercuten en cambios en la forma de construir conocimiento tanto en los alumnos como la comunidad escolar.

Miranda, J. B. y Miranda, J. F. (2013) exploraron la relación causa-efecto de las variables sexo, edad, tipo de contratación, antigüedad en el puesto y área de adscripción, sobre las prácticas de liderazgo de los académicos de una institución de educación superior de Navojoa, Sonora. Se calcularon también las correlaciones bivariadas de los factores que integran el Inventario de prácticas de liderazgo (LPI). El diseño de la investigación es de tipo no experimental, transversal y correlacional. El instrumento aplicado fue el Leadership Practices Inventory (LPI) de Kouzes y Posner (2010). Para establecer las relaciones causales se emplearon modelos de análisis de varianza (Anova) y el estadístico F de Fisher, mientras que para establecer las correlaciones bivariadas entre los factores del instrumento se aplicó el estadístico Rho de Spearman. Los sujetos fueron 57 académicos, 21 hombres y 36 mujeres. No se realizó ningún tipo de muestreo, debido a que la muestra es la población a estudiar. Dentro de las conclusiones del estudio se plantean las siguientes: las variables independientes no presentan una relación estadísticamente significativa con la variable dependiente y los factores del instrumento presentan una correlación bivariada positiva.

Cerecedo, M. Cardoso, E. y Rosales, R. (2011) realizaron un estudio sobre práctica de liderazgo en directores de educación media superior del Distrito Federal. Mediante una metodología cualitativa retomando la entrevista como técnica de recolección de datos, se procesaron 24 entrevistas a expertos en gestión, directores y exdirectores de la DGETI. Las conclusiones a las que llegan son las siguientes: existe una ausencia del liderazgo





transformacional propuesto por Kouzes y Posner (2010), observándose una falta de compromiso con la organización escolar por parte de los actores.

En la actualidad muchos de los sistemas educativos son evaluados por organismos internacionales. El sistema educativo mexicano, no es la excepción, ya que participa en diversos estudios internacionales (PISA, LLECE, TIMSS, PIRLS, por mencionar algunos). Dentro de esta tradición de la evaluación a gran escala, la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, han diseñado sus propias evaluaciones.

El sistema educativo sonorense contempla dentro de la evaluación estatal una tipificación de escuelas a partir de los niveles de logro de sus alumnos: bajo el estándar, en el estándar, sobresaliente y de excelencia. El éxito o fracaso escolar se atribuye de nuevo a los colectivos. El director de escuela es colocado ante nuevos escenarios complejos y dinámicos. Recuperar las prácticas de liderazgo de los directores de educación primaria, permite caracterizar los aspectos más finos de la gestión educativa.

Planteamiento del problema

Recordando a Crozier, Bauman, Z. (2011, p. 61) nos comenta: “La incertidumbre, causa principal de la inseguridad, es por lejos el más decisivo instrumento de poder: de hecho es su propia sustancia. Tal como lo enuncia Crozier, quienes están cerca de las fuentes de incertidumbre son quienes ejercen el dominio”.

Pilar Pozner (2000, p. 9) al reflexionar sobre el término liderazgo comenta que “puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”.

El liderazgo implica una capacidad de interlocución con los distintos actores del colectivo escolar, así como la persuasión teórica necesaria, para que los fines de la organización se alcancen en escenarios colaborativos, horizontales y democráticos.

Según la teoría de Kouzes, J. y Posner, B. (2010, pp.20-21), definen el liderazgo “como planear, ejecutar y sacar adelante proyectos con una visión clara de las metas e involucrando a los demás”.





Los directivos deben ejercer distintas diligencias para que la escuela presente avances, tanto en lo pedagógico como en lo administrativo, además de obtener y mantener la infraestructura del plantel; y sobre todo, mantener un ambiente de trabajo agradable y satisfactorio con ánimo para motivar a todo aquel que forme parte de la institución escolar. Kouzes, J. y Posner, B. (2010) refieren que “Las contribuciones más significativas de los líderes están destinadas al desarrollo a largo plazo de personas e instituciones que se adaptan, prosperan y crecen” (p. 26).

Kouzes, J. y Posner, B. (2010) manifiestan que el objetivo del desafío del liderazgo es ayudar a los demás a “fomentar su capacidad de conducción para lograr que se realicen cosas extraordinarias” (p. 19).

Los líderes exitosos según James Kouzes y Barry Posner (2010) presentan cinco características: desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento.

Para desafiar el proceso el líder debe correr riesgos. Este desafío implica un papel activo del líder para incidir en el curso de los acontecimientos. Dicho desafío lo entienden los autores hacia el mismo sistema que contiene a la organización. El mejor aprendizaje organizacional de los líderes sucede dentro de la incertidumbre, dentro de la dis-continuidad.

El líder inspira una visión compartida, que provoca el anhelo en los seguidores, de conseguir operacionalizar dicha visión. El futuro se construye desde el presente, la visión es una mirada al futuro, pero que ocupa al líder y a sus seguidores en tareas concretas para construir dicha visión desde la escuela.

En el presente el líder comparte la visión con los seguidores, a la vez que los habilita para actuar en consecuencia. La habilitación de la actuación de los seguidores por el líder, provoca que surja un proyecto común compartido que se construye en el día a día. No se concibe el habilitar a otros para actuar, sin el esfuerzo descentralizador de la autoridad y el poder. Horizontalizar el organigrama y distribuir el poder y la autoridad son premisas necesarias en este proceso de habilitar en la actuación.

El líder sirve como modelo a los seguidores, a través de su práctica directiva coherente con lo que piensa, dice y hace. Siendo un referente para los seguidores, el líder debe tener claro los objetivos de la tarea a emprender, para traducirlos en guías de acción concretas a los seguidores en cada una de sus áreas de trabajo.





Brindar aliento es otra característica de los líderes transformadores, para que los seguidores se mantengan en actividad constante en la consecución de los fines de la organización. De ahí la importancia de retroalimentar de manera permanente las acciones que se realizan a favor de los objetivos de la tarea.

Objetivos

General: Determinar las prácticas de liderazgo predominantes en los directores de educación primaria del estado de Sonora.

Específicos:

- Recolectar las prácticas de liderazgo de los directores de educación primaria del estado de Sonora.

Al ser un estudio descriptivo no se plantean hipótesis (Kerlinger y Lee, 2002).

Pregunta de investigación:

La pregunta de investigación que orienta el presente estudio es: ¿Cuáles son las prácticas de liderazgo predominantes entre los directores de educación primaria de Sonora?

Metodología

El diseño de la investigación es uno de tipo no experimental, transversal y descriptivo. El instrumento aplicado fue el Leadership Practices Inventory (LPI) de Kouzes y Posner (2010), el cual se compone de 29 ítems y reporta una consistencia interna de 0,81 (Kouzes & Posner, 2010). Se modificó el cuestionario original, calculándose un índice de consistencia interna de 0,934 de alfa de Cronbach.

Los sujetos fueron 290 directores de educación primaria del estado de Sonora. 93 hombres y 197 mujeres. De los 290 sujetos investigados, 60 laboran en escuelas particulares y 230 son directores del sistema estatal.

El procedimiento para realizar el presente levantamiento fue el que se describe enseguida:

1. Se colgó el LPI a la plataforma Survey Monkey.
2. Se mandó el enlace a la Dirección Estatal de Educación Primaria Estatal para que hiciera llegar el enlace a los directores del estado de Sonora.





3. Se recolectaron electrónicamente los resultados.
4. Se exportó a Excel y SPSS v. 20 los resultados obtenidos.
5. Se realizaron los análisis estadísticos que se reportan.

Resultados y discusión

Dentro de los resultados obtenidos, se pueden destacar los siguientes.

El rango de años de servicio de los directores de educación primaria del estado de Sonora se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1. Años de servicio en el sistema

Rango de años de servicio	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	19	6.6%
6 a 10 años	12	4.5%
11 a 15 años	26	9.1%
16 a 20 años	45	15.7%
21 a 25 años	77	26.8%
26 a 30 años	107	37.3%

Los directores de educación primaria del estado de Sonora se ubican de manera evidente en os rangos de 21 a 25 años y de 26 a 30 años. 6 de cada 10 directores tienen de 21 o más años de servicio.

Al explorar los años de servicio como directores, se recuperan los siguientes datos, en la Tabla 2.





Tabla 2. Años de servicio en el sistema como director

Rango de años de servicio como director	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	192	67.1%
6 a 10 años	37	12.9%
11 a 15 años	27	9.4%
16 a 20 años	11	3.8%
21 a 25 años	10	3.5%
26 a 30 años	9	3.1%

Nota: Respuestas omitidas 4.

En la figura 1, se presenta el promedio de las puntuaciones de los directores dentro de la práctica de liderazgo “Desafiar el proceso”.

Figura 1. Inventario LPI parte 1



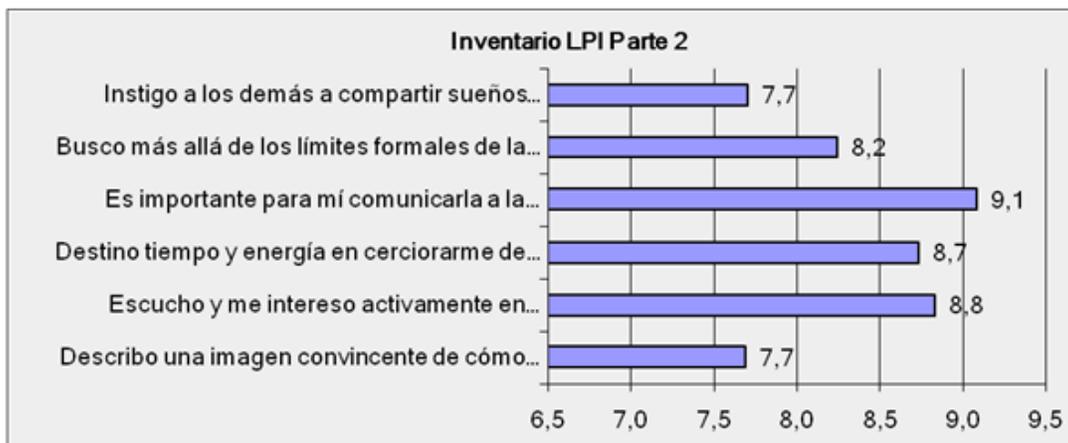
Dentro de esta práctica de liderazgo elogiar a los empleados y crear una atmósfera de colaboración son los ítems más altos, mientras que el ítem más bajo es el que explora buscar oportunidades para probar la capacidad y habilidades del director.





En la figura 2, se presenta el promedio de las puntuaciones de los sujetos dentro de la práctica de liderazgo “Inspirar una visión compartida”.

Figura 2. Inventario LPI parte 2



Dentro de esta práctica de liderazgo comunicar a la gente que se confía en sus habilidades es una acción muy recurrente, por otra parte, invitar a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro y describir una imagen convincente de cómo podría ser el futuro son las acciones menos realizadas.

En la figura 3, se presenta el promedio de las puntuaciones de los sujetos dentro de la práctica “Habilitar a otros para actuar”.





Figura 3. Inventario LPI parte 3



Al revisar esta práctica, tratar a los demás con dignidad y respeto se puntúa en 9.6, mientras que indicar a otros cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo es el ítem que presenta la media más baja (8.25).

En la figura 4, se presenta el promedio de las puntuaciones de los sujetos dentro de la práctica "Servir de modelo".

Figura 4. Inventario LPI parte 4





Se observa en la figura anterior, que cerciorarse de fijar objetivos alcanzables y reconocer públicamente a aquéllos que marcan un ejemplo de compromiso son los ítems con una media mayor, mientras que experimentar y arriesgarse aun cuando exista posibilidad de fracasar es el ítem con una media de 8.2.

En la figura 5, se presenta el promedio de las puntuaciones de los sujetos dentro de la práctica “Brindar aliento”.

Figura 5. Inventario LPI parte 5



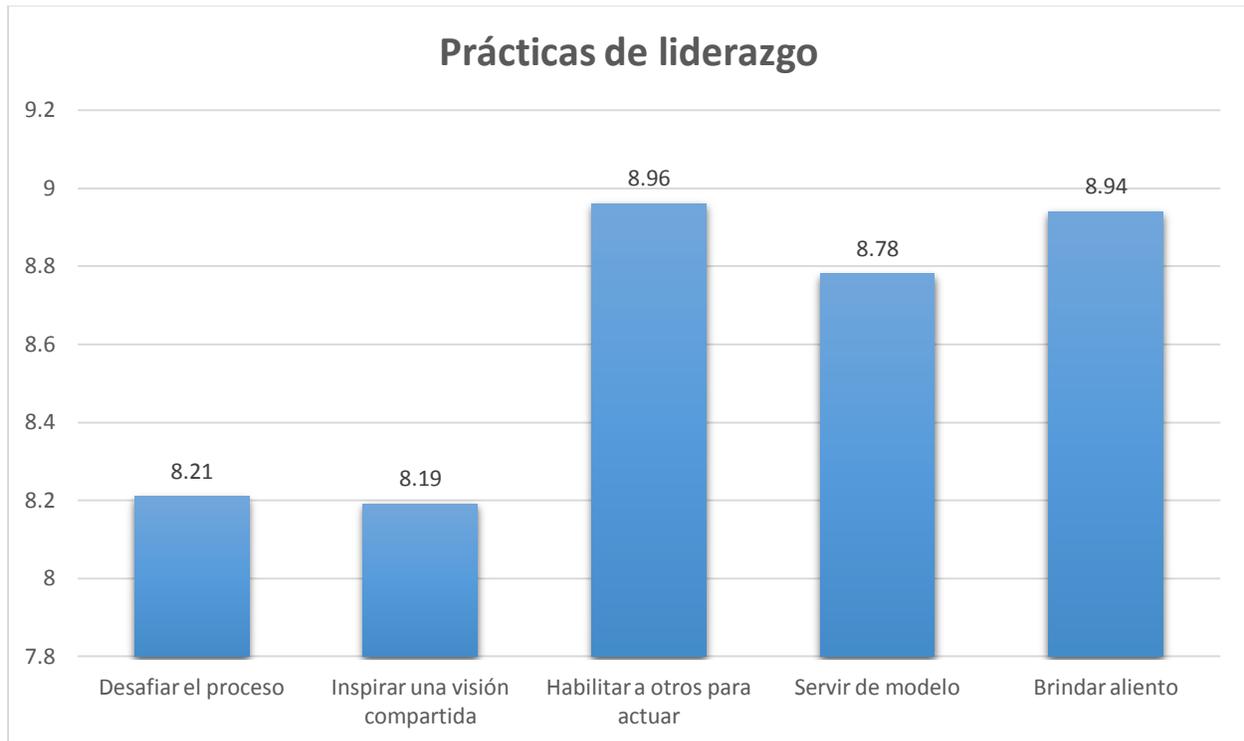
En la figura 5, el ítem hablar con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo obtiene una media de 9.2, siendo el más alto dentro de esta práctica de liderazgo, mientras que tomar la iniciativa de superar obstáculos aun cuando las consecuencias son inciertas es el ítem más bajo, con un 8.8.

En la figura 6 se realiza un comparativo entre las puntuaciones globales de cada práctica de liderazgo.





Figura 6. Prácticas de liderazgo



Al revisar la figura 6, los directores sonorenses presentan como prácticas dominantes habilitar a otros para actuar y brindar aliento. Por otra parte, desafiar el proceso e inspirar una visión compartida son las prácticas de liderazgo que observan promedios menores.

CONCLUSIONES

1. Los directores sonorenses investigados son noveles en el puesto, la gran mayoría con un máximo de 5 años de servicio.
2. Se debe trabajar en dispositivos de formación y actualización docente que plantee la perspectiva del liderazgo transformacional.
3. El director estatal sonorense se instala en la certidumbre, ya que no es proclive a desafiar el proceso.





4. Los tiempos actuales exigen nuevas perspectivas para el aprendizaje organizacional. El organigrama es una estructura que limita los colectivos y directivos.
5. Es necesario replantear la escuela desde una organización horizontal en red, en donde el riesgo y la incertidumbre sean elementos centrales.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Bauman, Z. (2011). Daños colaterales. Desigualdades sociales en la era global. México, DF: Fondo de de Cultura Económica.
- Cerecedo, M. Cardoso, E. y Rosales, R. (2011). El liderazgo de los directivos de instituciones de educación media superior y el modelo de Kouzes y Posner. México, DF: COMIE.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2008). El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores. Madrid, España: Ed. Morata.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). Investigación del comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales. México: McGrawHill.
- Kouzes, J. y Posner, B. (2010). El desafío del liderazgo. Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios. Buenos Aires, Argentina: Ed. Granica.
- Maureira, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar, una Relación Fundamental. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), pp. 1-10. <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art1.pdf>. Consultado el 16 de abril de 2013.
- Miranda, J. B. y Miranda, J. F. (2013). Prácticas de liderazgo en el personal docente de una institución de educación superior de Navojoa, Sonora. En: *Revista Investigación y gestión organizacional*. Vol. I. Núm. 2, julio-diciembre 2013, pp. 73-81. Bogotá, Colombia: UNITEC.
- Miranda, J. B., García, J. y Miranda, J. F. (2011). "El piloteo y la generalización de la RIEB en educación primaria: el caso de Sonora". En: *Memoria Electrónica del XI Congreso Nacional de Investigación Educativa de COMIE*. Consultado el 21 de enero de 2015 en: http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_02/0361.pdf
- Murillo, F.J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y*





Cambio en Educación, 4(4e), pp. 11-24.<http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>.
Consultado el (Fecha).

Pozner, P. (2000). Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires: IIPE.

