



LIDERAZGO Y CLIMA ESCOLAR: LA PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

Moraima Rodríguez Granados
Centro de Investigación y Docencia

Ana María González Ortiz
Centro de Investigación y Docencia

Homero Alán Estrada Hernández
Centro de Investigación y Docencia

Área temática: A.7) Prácticas educativas en espacios escolares

Línea temática: 5. Agentes educativos en prácticas institucionales

Tipo de ponencia: B.1.I) Reporte final de investigación

Resumen: El liderazgo que asuma el directivo y el clima escolar, son dos cuestiones estrechamente vinculadas que condicionan, en gran medida, el logro de objetivos educativos en un centro escolar. En el estudio realizado, se rescata la opinión de los docentes respecto a algunas prácticas de la función directiva que dan cuenta de las características, prácticas y condiciones de participación que prevalecen en escuelas primarias del Estado de Chihuahua. Bajo el enfoque cuantitativo y con la aplicación de un cuestionario con escala tipo Likert, se obtuvo información en torno a seis preguntas específicas referidas al desempeño del director. Al respecto, el 79% dice que las realiza siempre o casi siempre, lo que permite concluir que reconocen en la función directiva prácticas que fomentan la participación, a la vez que definen su liderazgo en términos de la persona que resuelve problemas, promueve un ambiente para la construcción de consensos, comparte responsabilidades, considera las opiniones de los alumnos y da seguimiento a los acuerdos escolares.

Las opiniones no favorables a los cuestionamientos se concentran principalmente en tres rubros: el desempeño directivo en turnos vespertinos; el involucramiento de alumnos en la toma de decisiones y en la opinión de docentes que están en los rangos de mayor o menor edad

En suma, si en la opinión de los docentes se aprecia una visión favorable de la función directiva para promover un clima de participación colectiva, no se puede definir ésta bajo una tipología única de las señaladas por los autores consultados.

Palabras clave: participación, clima, liderazgo, docentes

Introducción

La participación, vista como condición natural para la convivencia humana, se lleva a cabo de diferentes formas y es analizada desde diversas perspectivas, quizá la menos deseable es la clasificación que hace Freire al mencionar que existe la participación inhibida; (y) por el otro lado, la falsa participación.

Otra tipología es la que realiza el Centro Internacional de Prospectiva y Altos estudios (2012), expresa: “la participación puede entenderse como colaboración, como organización, como un proceso de desarrollo individual y grupal, como un proceso de autogestión y adquisición de poder”, (p.1) y en ese orden, va desde forma pasiva de participación, concretándose a la asistencia, hasta desarrollar acciones provocadas por las ideas y decisiones del grupo, quien asume el control, y los proyectos se convierten en estrategias para el desarrollo social, político y económico de los individuos.

En el contexto educativo, en específico en el centro escolar, las formas de participar de los actores que en el convergen, da lugar a un determinado tipo de clima laboral o escolar, así lo menciona Bris (2000) cuando apunta que el clima es una percepción individual, pero construida colectivamente. El mismo señala dos tipos de clima, el autoritario y el participativo, este último se subdivide en consultivo y de participación en grupo. Asumiendo que el clima participativo es el deseable para una institución educativa, se expone que, en la participación en grupo, el director confía en los subordinados y la toma de decisiones se da en todos los niveles, la comunicación es en forma descendente, ascendente y en forma lateral, con una participación activa y motivada para el mejoramiento de la tarea y logro de objetivos comunes. Esto que genera responsabilidad en todos los niveles, además de amistad y confianza entre los miembros de la comunidad sin importar jerarquías.

En este contexto las figuras principal que puede coadyuvar a crear ambientes propicios para la participación es el director de la escuela. Desde perspectivas actuales, se le ha asignado una importancia relevante dentro del contexto escolar, y en el documento sobre Perfil, Parámetros e Indicadores del Director Escolar emitidos por la SEP (2017), los aspectos que se mencionan en relación a este tema son claros. En la dimensión uno, dos, y cuatro, se exponen como parámetros lo siguiente: 1.2 Explica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz. 2.5 Construye ambientes de trabajo en la escuela donde es posible que todos aprendan. y 4.2 Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa.

Para lograr lo anterior, también se explicita el perfil requerido y tiene que ver principalmente con “... los directivos escolares establecen acciones para impulsar la mejora del trabajo en el aula, la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la generación de espacios de reflexión entre los docentes para la mejora de prácticas...” (p. 13).

Las funciones directivas se han explicado desde diferentes posturas teóricas que finalmente se concretan en caracterizar el desempeño del director, llegando a establecer algunas tipologías a partir de algunos

aspectos. Al respecto de estos referentes teóricos se puede expresar lo siguiente: de acuerdo con Short y Creer, (2002), mencionado por Murillo (2006), se establece la teoría conductual sobre liderazgo, es decir, son las conductas quienes distinguen a los líderes de los que no lo son. Desde esta perspectiva teórica se han realizado investigaciones que dan cuenta de dos visiones; la primera acerca de la caracterización del trabajo directivo en cuanto a actividades, funciones, responsabilidad y distribución de tiempo y la segunda en cuanto a el estudio de la conducta de los directivos eficaces. De este modo se desarrollan diferentes estilos de desarrollar la función directiva y diferentes tareas o comportamiento de líderes eficaces.

Bajo este marco teórico, Murillo (2006) menciona que de acuerdo a Kurt Lewin, se establecen tres estilos de liderazgo: el autoritario, el democrático y el “laissez faire” y cinco comportamientos de los líderes eficaces: fomento de relaciones positivas, lealtad al grupo, conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo, suficiencia en conocimientos técnicos y de coordinación y planificación.

Finalmente se concluye que el comportamiento de un líder depende del contexto en el que ejerce su función, directiva en éste caso, del estilo del líder y la medida en que controla la situación.

Bolívar (2010) plantea que a partir de la integración del liderazgo “instructivo” o pedagógico, que surge de la corriente de “escuelas eficaces”, y el liderazgo “transformativo”, relacionado al movimiento de reestructuración escolar, emerge el liderazgo centrado en el aprendizaje (learning-centred leadership) es decir, vincular el liderazgo con el aprendizaje del alumnado.

Otro referente es Antúnez, tomado de INEE (2004) que refiere la complejidad de la función directiva, porque “su acción se origina en las demandas de los distintos componentes de la escuela como institución: de los objetivos, de los recursos humanos, materiales y financieros; de la organización; de la tecnología o modos en que opera; de la cultura escolar (valores, creencias, significados compartidos por los miembros de la institución) y del entorno donde se ubica la escuela” (p. 13).

Tomando en cuenta la problemática abordada en la investigación: “Evaluación de los procesos de participación en los centros escolares de educación primaria”, en este caso se centra la atención en la percepción que tienen los docentes de la función directiva, vista ésta como promotora, inhibidora o detonante de prácticas o ambientes propicios para la creación de un clima de participación grupal en el quehacer cotidiano de la escuela donde labora.

La pregunta de investigación que dirige el análisis es:

- ¿Cuáles son las características, las prácticas y las condiciones de participación de los colectivos docentes, de las escuelas primarias de los municipios de las regiones norte y centro-este del estado de Chihuahua?
- Específicamente se recuperan las respuestas de las siguientes preguntas:
- ¿El director es reconocido por el personal como líder académico?

- ¿El director resuelve los problemas que se identifican en la escuela?
- ¿El director promueve un ambiente propicio para la construcción de consensos con el personal?
- ¿El director comparte las responsabilidades con el personal?
- ¿El director busca la manera de conocer las opiniones de los alumnos en las decisiones relacionadas con el servicio educativo?
- ¿El director da seguimiento a los acuerdos generados en el Consejo Técnico Escolar (CTE)?

Así en esta ponencia, se abordan los resultados de que dan respuesta al objetivo específico de “Describir el clima (características, prácticas y condiciones de participación de los colectivos docentes) de las escuelas primarias de los municipios de distintas regiones del estado de Chihuahua”.

Desarrollo

El proyecto de investigación se inscribió dentro del enfoque cuantitativo, para obtener información se diseñó un cuestionario con una escala tipo Likert que rescata información de tres dimensiones: a) Dimensión socioafectiva, b) Dimensión sociopolítica y c) Dimensión Organizacional.

Se llevó a cabo una prueba piloto a fin de obtener los niveles de confiabilidad y validez. La prueba de confiabilidad del instrumento fue utilizando el coeficiente de correlación “r” de Pearson, mediante un test - retest a 87 docentes de primaria frente a grupo, con una diferencia de quince días entre la primera y segunda aplicación, se obtuvo una fiabilidad de 0.93, lo anterior se confirmó con el método de mitades partidas a través de del Alpha de Cronbach.

La Prueba de validez de contenido se determinó mediante la estrategia de juicio de expertos, y se analizó la univocidad y la pertinencia mediante la técnica Delphi. Para la prueba de validez de constructo el modelo utilizado fue el de análisis factorial (AF) Para ello se aplicó el instrumento a 493 docentes de diferentes regiones del país.

A partir de la población y utilizando el programa STAST, con un error máximo aceptable de 5%; el porcentaje estimado de la muestra será de 50% con un nivel deseado de confianza de 95, siendo 814 docentes los considerados para la aplicación del instrumento.

Se muestran los resultados cuantitativos referentes a las opiniones vertidas por los docentes de 89 escuelas, expresado en porcentajes mediante un análisis meramente descriptivo en términos de nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre.

En términos generales se podría decir que hay un alto nivel de aceptación por parte del docente y un reconocimiento de la función directiva, de acuerdo a las seis preguntas específicas que se refieren al desempeño del director: el 79% dice que las realiza siempre o casi siempre, lo que demuestra un trabajo

aceptable desde su opinión, En específico el 74% (figura 1), manifiesta que el director es reconocido como líder académico, no se ahonda en la concepción de “académico” que pudiera tener el docente, sin embargo al diferir de otros tipos de líderes, (administrativos, financiero, laboral,) o simplemente al ser considerado “líder” se rescata que es reconocido positivamente, si se considera el concepto de líder como la persona que resuelve problemas, promueve un ambiente para la construcción de consensos, comparte responsabilidades, considera las opiniones de los alumnos y da seguimiento a los acuerdos escolares.

Algunos datos relevantes se presentan a continuación:

Según la tabla 1, hay una ligera diferencia en la percepción que se tiene del liderazgo a partir de la edad del docente, donde el 14.5% menciona que nunca o casi nunca es reconocido mientras que quienes tienen entre 31 y 60 años, oscila entre 2.6 y 6.4%.

Es interesante que quienes menos reconocen al director como líder académico, sean los de mayor y menor tiempo en servicio y edad, quizá explicable porque los primeros tienen suficiente experiencia y pueden ser más críticos en cuanto al desempeño directivo y los de menor experiencia, porque en el contexto educativo hay más elementos para el análisis teóricos y prácticos de la función directiva.

Igualmente, el turno de la escuela es detonante de algunas diferencias (Figura 2). Tienen mejor percepción del director como líder en escuelas de tiempo completo y decrece en la del turno vespertino, de igual manera la percepción negativa aumenta en las de turno vespertino y es nula en las de tiempo completo. De ahí surgen las siguientes interrogantes: ¿los mejores líderes se ubican en el turno matutino y en escuelas de tiempo completo? o, ¿estar en esas dos condiciones los impulsa a mejorar su función directiva?

Al respecto se puede decir que si bien se han tipificado los estilos de liderazgo por algunos autores, que consideran las características del desempeño que se presentan en un directivo, no siempre se presenta un único estilo de liderazgo y que éste depende de los numerosos entornos y situaciones que deba enfrentar.

Lo que sí es demostrable es que el alumnado y por consecuencia los docentes y padres de familia, son superior en número en los turnos matutinos que en los vespertinos y sin duda tanto la cantidad como la diversificación de situaciones a atender crece, lo que obliga de alguna manera al directivo, a realizar más gestiones para la dirección acertada del centro escolar.

La responsabilidad del director en el acuerdo número 96, que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias (publicado en el Diario Oficial de la Federación el martes 7 de diciembre de 1982), señala en el capítulo IV: Directores, en el artículo 14, lo siguiente; “el director del plantel es aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos. Mientras que en el artículo 16, se expresa: “corresponde al director de la escuela: V.-Estudiar y resolver los problemas pedagógicos y administrativos que se presenten en la escuela, así como plantear ante las autoridades correspondientes, aquellos que no sean de su competencia.

Esto refiere que desde hace por lo menos 36 años, el director es el responsable, por mandato, de resolver los problemas que se presenten en la escuela, función introyectada en el colectivo escolar siendo comprensible el resultado del 82.3% de los docentes, que así lo manifiestan.

Los siguientes resultados tienen que ver con el papel del colectivo escolar. En términos generales, el 78.4% considera que el director si promueve una ambiente propicio para la construcción de consensos con el personal, situación que es apoyada por el 67.8% , quienes consideran que los proyectos se desarrollan mediante la participación colectiva (Figura 3).

Lo anterior está en consonancia con lo que se establece en Perfiles parámetro e indicadores, en la dimensión 2, que se relaciona con el saber y saber hacer del Director para promover el trabajo colaborativo entre el personal de la escuela, al establecer, como parte del perfil, el ejercer una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela. Además, emplea estrategias para fomentar el trabajo colaborativo en la escuela mediante la organización del colectivo docente como un equipo de trabajo y establece un clima laboral favorable. En este sentido se deduce que el trabajo colaborativo y un buen clima laboral, son dos aspectos que se entrelazan para auspiciar mejores resultados educativos, siendo, desde la opinión de los docentes, una realidad en las escuelas estudiadas.

La forma establecida para la participación del personal en los asuntos relacionadas con el centro de trabajo, es El Consejo Técnico Escolar (CTE). Al respecto, el 88.4%, dice que en estas reuniones se fomenta la colaboración del colectivo escolar, y aunque no lo adjudica al director, en la pregunta de si el director da seguimiento a los acuerdos generados en el CTE, el 88.9% responde afirmativamente (Tabla 2).

Un aspecto transcendental en la organización del trabajo escolar, está relacionado con la toma de decisiones para el logro de los objetivos institucionales. Ya se mencionaron algunas formas de participación, el compartir responsabilidades permite que ésta se dé en términos de colaboración, es decir, “en cuanto ejercicio de tener voz, de intervenir, de decidir en ciertos niveles de poder, se encuentra en relación directa con la práctica educativa progresista” (p.2).

De este modo, el 83.2% manifiesta que el director comparte responsabilidades con el personal (Figura 4). Lo que viene a apoyar lo ya expresado en cuanto a la importancia de promover la participación de los docentes en objetivos o metas comunes que lo involucren en la cotidianidad, aunque no se menciona el tipo de responsabilidades, comparten la razón de no estar aislados de la función directiva, lo que significa un aspecto positivo.

Con tal resultado se infiere que se fomenta la práctica de la corresponsabilidad en la asunción de compromisos y objetivos comunes a favor de las condiciones institucionales, lo que implica ofrecer un mejor servicio. De tal modo que paulatinamente se aleja del modelo centralista y vertical en lo referente al tipo de acciones que se deben emprender para tener mejores resultados educativos.

En los siguientes datos (Figura 5), se puede apreciar que es relativamente menor, los docentes que consideran que el director toma en cuenta la opinión de los alumnos, para la toma de decisiones de corte educativo al interior de la institución..

Los alumnos de éste nivel educativo tienen edades que oscilan entre los 6 y 12 años principalmente, de ahí que es difícil que puedan tener claro cuáles son los fines de formación que se pretende alcanzar en su escolaridad, por lo tanto una consulta sería probablemente infructuosa.

Conclusiones

Dos supuestos están presentes en las diferentes posiciones o diagnósticos acerca de la calidad del servicio que se presta en el sistema educativo mexicano. 1° la educación en México está ubicada como una de las más deficiente en los comparativos sobre educación que realiza la OCDE a escala internacional, al ubicarse por debajo de la media en desempeño tanto en ciencias como en matemáticas y lectura en el lugar 56 de 70 países evaluados en la última encuesta PISA y 2° para mejorar la calidad de la educación, la función directiva es pieza clave en la organización y funcionamiento de los centros escolares. Como ejemplo de esto, una amplia investigación sobre el impacto del liderazgo en los resultados de los alumnos (Bolívar 2010) concluye

El liderazgo escolar es el segundo factor, tras la enseñanza en el aula, que influye en el aprendizaje de los alumnos. No se ha encontrado un solo caso en que una escuela funcione bien en ausencia de un liderazgo capacitado, por lo que: si los profesores son clave de la mejora, los directores han de crear el clima adecuado para que los docentes sean mejores (pp. 19-20).

De este modo estaríamos deduciendo que las características de la función directiva, sobre todo las que estimulan un clima favorable para que se establezca el hecho educativo, son factor condicionante para la calidad del servicio que se presta,

Considerando lo anterior podemos concluir lo siguiente:

En cuanto a las preguntas que guiaron el estudio y con relación a las características, las prácticas y las condiciones de participación de los colectivos docentes, de las escuelas primarias de algunos municipios del estado de Chihuahua, si se considera que el tipo de clima que prevalece en una institución, condiciona las actividades que ahí se desarrollan, desde la opinión de los docentes de educación primaria de los municipios estudiados del estado de Chihuahua, se puede aventurar que existen elementos que permiten revelar un ambiente propicio para lograr los objetivos educativos planteados en el programa educativo, esto en referencia al Nuevo Modelo Educativo para la educación obligatoria (2017), donde expone la reorganización del sistema educativo en cinco grandes ejes, y en especial el eje II, La Escuela al Centro

del Sistema Educativo, apunta a que es indispensable pasar gradualmente de un sistema educativo que históricamente se ha organizado de manera vertical a uno más horizontal,, lo que incluye las relaciones entre el personal del centro

Así mismo, es evidente que el tipo de relaciones que se establezcan entre los miembros de un centro escolar redundará en el logro de objetivos propuestos, en el NME (2017), se pondera al clima institucional que busque fortalecer los liderazgos directivos, las prácticas docentes flexibles, la participación social responsable, y un mejor uso de los recursos de la escuela, con base en principios de ética, transparencia, eficiencia y rendición de cuentas.

Independientemente del concepto de líder que cada docente asuma como el mejor, los resultados nos dicen que el directivo es visto como una persona que fomenta un clima laboral favorable, en donde se pueden dar procesos de participación acordes a los planteamientos actuales sobre los fines de la educación.

Puede ser que el director no responda totalmente al tipo de gestor deseable expresado por algunos autores o en documentos oficiales, puesto que al resolver él los problemas y no dar oportunidad a los alumnos de participación, de alguna manera lo ubica como una función centralista que asume el control de manera individual, sin embargo los docentes aseguran que el ambiente es propicio para el trabajo en consenso, lo que implica la agrupación en equipos, es decir que hay espacios de autogestión grupal.

Finalmente, en las respuestas de los docentes a los cuestionamientos realizados subyace la visión de que existen condiciones promovidas por el directivo que generan un clima de participación favorable; al auspiciar condiciones para la construcción de consensos, compartir responsabilidades, dar seguimiento a acuerdos colectivos, está tomando en cuenta a la comunidad escolar en el quehacer cotidiano, favoreciendo el trabajo colectivo como estrategia para promover el desarrollo institucional, así se puede apreciar en una gráfica (figura 6) que aglutina el resultado final de la opinión de los docentes que visualizan su desempeño como positivo.

Las interrogantes surgen en éste momento hacia:

Si las condiciones, desde la opinión de los docentes y en referencia al liderazgo directivo, son buenas para desarrollar su función educativa, porque los resultados siguen siendo magros en cuanto al aprovechamiento o aprendizajes escolares?, ¿qué factores intervienen, para que a pesar del liderazgo favorable, no se concreten las metas y objetivos educativos planteados desde el deber ser?

O quizá estemos ante una pseudoparticipación o pseudo liderazgo y entonces se hablaría de que la disposición de mecanismos que propician la construcción de consensos con el personal, como podría ser el CTE, de resolver los problemas que se identifican en la escuela o compartir las responsabilidades con el personal, tienen un carácter operativo que es atendido por docentes y directivos, pero que como cambio impuesto en realidad no permea en la cultura escolar, condición sin la cual la transformación de los centros educativos es aparente.

Tablas y figuras

Figura 1: El director es reconocido por el personal como líder académico

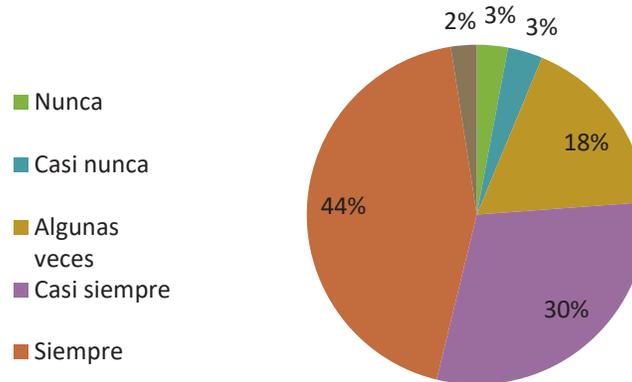


Tabla 1: Percepción del liderazgo y edad del docente

	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
21-30 AÑOS	6.2	8.3	14.5	29.0	38.9
31-40 AÑOS	2.7	1.7	19.1	26.3	49.1
41-50 AÑOS	1.3	1.3	19.7	35.5	40.8
51-60 AÑOS	1.3	5.1	17.7	30.4	41.8
PROMEDIO	2.87	4.1	17.75	30.3	42.65

Figura 2: El director es reconocido como líder académico

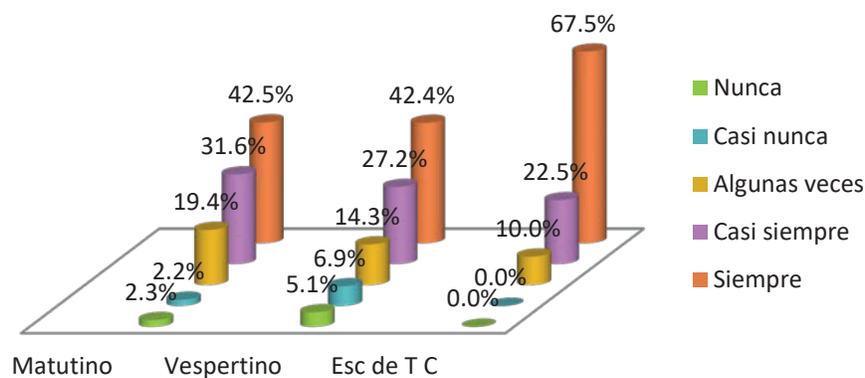


Figura 3: El director promueve un ambiente propicio para la construcción de consensos con el personal

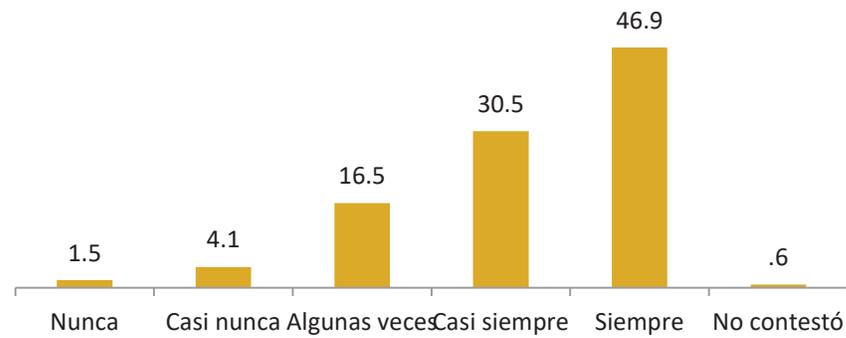


Tabla 2: El directivo y el CTE .

PREGUNTA	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
¿EN LAS REUNIONES DEL CTE SE FOMENTA LA COLABORACIÓN DEL COLECTIVO ESCOLAR?	.1	1.8	9.2	34.3	54.1
¿EL DIRECTOR DA SEGUIMIENTO A LOS ACUERDOS GENERADOS EN EL CTE?	1.0	1.7	7.9	25.8	63.1

Figura 4: El director comparte las responsabilidades con el personal

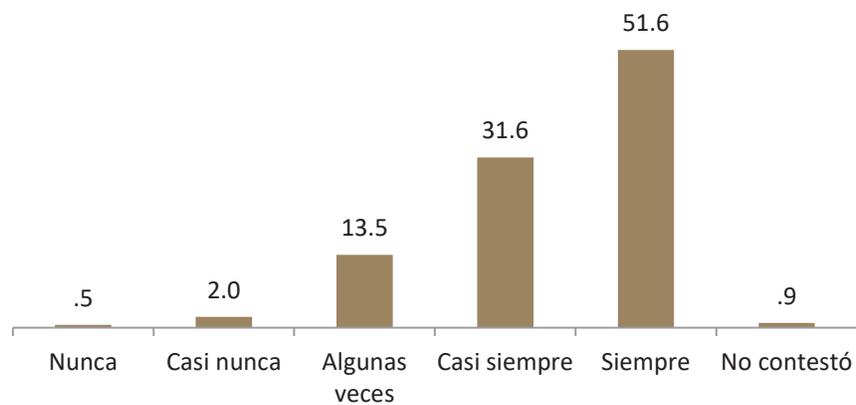


Figura 5: El director busca la manera de conocer las opiniones de los alumnos en las decisiones relacionadas con el servicio educativo

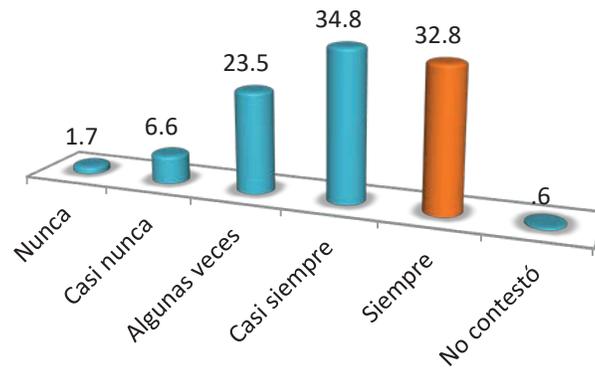
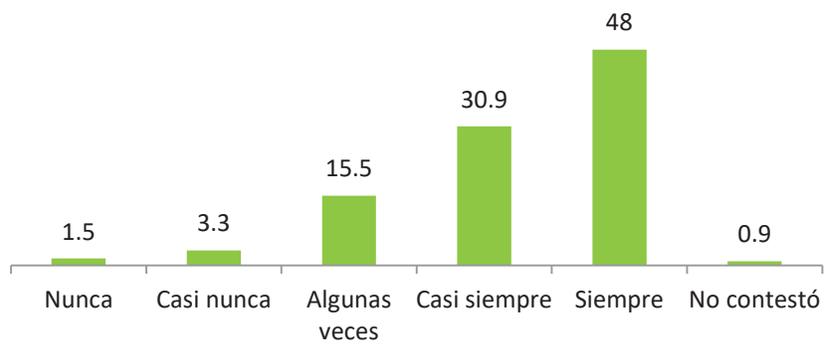


Figura 6: El desempeño directivo en términos generales, desde la opinión de los docentes de educación primaria en el estado de Chihuahua.



Referencias

- Álvarez, C. (1995). Metodología de la investigación científica. Santiago de Cuba. Centro de Estudios de Educación Superior. Universidad de Oriente.
- Barbero, M. I., Vila, E., y Holgado, F. P. (2013). Introducción básica al análisis factorial. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Bolívar, A. (2010). Liderazgo pedagógico: una dirección para el aprendizaje. . N° 1 • Enero-Febrero de 2010. Universidad de Granada. Pág. 15-20. Recuperado de www.oge.net / www.fcae.es
- Bris, M.M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. Universidad de Alcalá. Departamento de Educación. Revista Educar 27, pág. 103-117
- Centro Internacional de Prospectiva y Altos estudios (2012) <http://www.cipae.edu.mx/index.php/investigacion-y-desarrollo/participacion-social>
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de los datos. Revista Ciencias de la educación, 18(33), 228-247
- Freire P. (2001). Política y educación. Siglo XXI, editores, S.A. de CV. 1997 ISBN 9682319994, México
- INEE (2004). Capítulo I. La función directiva, su importancia y sus características
(<https://www.inee.edu.mx/images/stories/lafunciondirectiva/capitulo%20I.pdf>)
- Murillo, T. 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, Vol. 4, No. 4e
- SEP. (2017). Nuevo Modelo Educativo. Publicación 13 de marzo de 2017
- SEP. (2017) Perfil parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión en educación básica. Enero