

# EL LIDERAZGO Y LA ADMINISTRACIÓN EN UN AMBIENTE GLOBAL CAMBIANTE Y SU IMPACTO EN LAS ESCUELAS FORMADORAS DE DOCENTES

**José Bernardo Sánchez Reyes**

*Escuela Normal Profesor Carlos A. Carrillo.  
Santa María del Oro, El Oro, Dgo.  
agost29\_ber@hotmail.com*

*Recibido: 14 de noviembre de 2011  
Aceptado: 11 de febrero de 2012*

## **Resumen**

México al igual que otros países de América Latina, no puede escapar a los profundos cambios que se están generando en el mundo, derivados muchos de ellos del fenómeno denominado globalización. El tema del liderazgo día con día ocupa un lugar preponderante en el debate educativo. Los estudios organizacionales y de las instituciones educativas muestran la importancia de revalorar el papel del líder en el desarrollo de las organizaciones. Para que nuestro sistema educativo pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, mismas que radican fundamentalmente en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión. La formación docente en México no escapa de las exigencias antes mencionadas; sin embargo, pareciera que el tema de la gestión y el liderazgo en las escuelas formadoras de docentes aún no ha llegado con la fuerza necesaria para lograr la transformación y el cambio que estas instituciones requieren, a pesar de lo que la sociedad mexicana exige para formar al docente del siglo XXI. El liderazgo directivo en las Escuelas Normales, como en cualquier institución educativa, es un factor primordial para la transformación y el cambio. Es preocupante darse cuenta de casos en que el directivo escolar no se constituye en un elemento activo en la construcción de la organización a la que pertenece, no es líder posibilitador y dinamizador, como condición imprescindible para que se generen los procesos de transformación y mejora de los centros escolares. El tema de la administración y el liderazgo en un ambiente global cambiante, demanda en un primer momento, identificar las corrientes administrativas actuales y su impacto en el diseño de planes y programas educativos, y por otro; comprender la importancia del liderazgo en las instituciones educativas.

**Palabras clave:** Liderazgo, globalización, administración, gestión institucional.

## **Abstract**

Mexico and Latin America are immersing in the major world changes that are happening this days, as a result of the phenomenon called globalization. Speak about leadership is a very important part of the educational speech. The value of reformulate the role of the leader into the different organizations is shown by organizational studies and education institutions. If we want to transform our education system into a real change factor, we have to overcome current restrictions, those restrictions are fundamentally located inside the institutions and into the organizational and management weaknesses. In Mexico, the education of new teachers is affected by the situations mentioned above, nevertheless it seems that management and leadership matters are not a strong part of the schools that educate new teachers, and as a result the change that those institutions require has not come yet, even though the mexican society has specific needs for the education of the XXI Century teachers. Headmaster's leadership in the School Normalness, as well as in any other educational institution, is a key factor for transformation and change. It is a matter of concern to discover some cases where the headmaster is not an active part in the construction of the organization that he leads, and when he is not a dynamic and entrepreneurial leader as he should in order to generate the transformation processes and the improvement of the schools. Speaking about management and leadership into a changing global environment, requires first of all to identify the valid administrative processes and their impact in the design of educational plans and programs; and second, to understand the importance of leadership into schools.

**Key words:** leadership, globalization, administration, management

## **Introducción**

México al igual que otros países de América Latina, no puede escapar a los profundos cambios que se están generando en el mundo, derivados muchos de ellos del fenómeno denominado globalización.

El tema del liderazgo día con día ocupa un lugar preponderante en el debate educativo. Los estudios organizacionales y de las instituciones educativas muestran la importancia de revalorar el papel del líder en el desarrollo de las organizaciones.

En este escenario, cada sistema educativo debe un papel estratégico en la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependiendo en gran medida del acceso a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida. Para que nuestro sistema educativo pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, mismas que radican fundamentalmente en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.

Las instituciones educativas, según la gestión institucional, son las organizaciones más complejas. Este tipo de organizaciones requieren de líderes que interpreten las tendencias y exigencias de la actual sociedad del conocimiento y de la información, en el contexto particular en que se desempeñan; propiciando así procesos de cambio y de desarrollo que permitan su transformación y el aprendizaje permanente.

La formación docente en México no escapa de las exigencias antes mencionadas; sin embargo, pareciera que el tema de la gestión y el liderazgo en las escuelas formadoras de docentes aún no ha llegado con la fuerza necesaria

para lograr la transformación y el cambio que estas instituciones requieren, a pesar de lo que la sociedad mexicana exige para formar al docente del siglo XXI.

El interés por abordar la temática del liderazgo y la función directiva en los centros escolares se justifica por diversos motivos y razones, que es conveniente describir. Una pregunta central que es importante plantear es la siguiente, ¿qué importancia tiene el papel del líder o director de escuela para alcanzar los propósitos educativos que la escuela y el sistema se proponen?

El tema en cuestión viene a recobrar vigencia a partir de dos situaciones particularmente importantes: a partir de la experiencia docente a través de la aplicación de los programas de formación docente; y, como parte de un equipo directivo.

Llama la atención el poco interés de algunos líderes que se desempeñan en las escuelas formadoras de docentes por participar en programas de actualización para directivos. El interés del directivo, con frecuencia, se centra principalmente en cuestiones más de orden burocrático y administrativo, les preocupa poco (o casi nada) ejercer un liderazgo académico, no participan en reuniones de trabajo colegiado y se desconectan casi por completo de las dificultades que enfrentan los profesores en su práctica docente. Para ellos, cerrar brechas de bajos resultados académicos no es su prioridad, privilegian sus intereses hacia el cumplimiento administrativo y a las exigencias de las autoridades educativas estatales (elaboración de informes y reestructuración de proyectos para buscar financiamiento)

El liderazgo directivo en las Escuelas Normales, como en cualquier institución educativa, es un factor primordial para la transformación institucional de las escuelas formadoras de docentes. Es preocupante darse cuenta de casos en que el directivo escolar no se constituye en un elemento activo en la construcción de la organización a la que pertenece, no es líder posibilitador y dinamizador, como condición imprescindible para que se generen los procesos de transformación y mejora de los centros escolares.

De ahí que, afrontar el tema de este trabajo implique ponerse en contacto con dos realidades que ya de por sí son bastante complejas: el liderazgo y la dirección o coordinación de un centro educativo.

Lo anteriormente mencionado, viene a constituir y evidenciar una problemática que ya no debe ser de tipo superficial, sino que está latente en algunas instituciones formadoras de docentes, que ha venido generando rezago profesional en diversos sentidos y que lamentablemente no se le ha dado la relevancia que requiere en cuanto a las funciones, alcances y limitaciones de un liderazgo profesional ejercido con responsabilidad, humanismo, inteligencia y asertividad.

El tema de la administración y el liderazgo en un ambiente global cambiante, demanda en un primer momento, identificar las corrientes administrativas actuales y su impacto en el diseño de planes y programas educativos, y por otro; comprender la importancia del liderazgo en las instituciones educativas.

## **La importancia de la administración educativa**

En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación. Como afirma (Cons, 2008), estos indicadores para la dirección escolar, permiten tener una visión de la situación que se desea controlar. Los directores de las instituciones educativas, manifiestan la necesidad de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas. Para lograrlo, uno de los modelos que se propone es el de la planeación estratégica, cuyos principales elementos son: la definición del qué, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en las instituciones educativas: alumnos, maestros, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, definir el cómo, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.

Los alumnos y maestros en una institución educativa, son los actores más importantes que le dan vida y estilo propio, en definitiva, son quienes deben garantizar el logro de las variables escolares y la satisfacción de las necesidades y aspiraciones culturales de la comunidad o de un grupo social determinado. La administración de estos equipos de personas depende de un trabajo interdisciplinario, porque implica conceptos de psicología ocupacional y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería de sistemas, entre otros aspectos. Todo proceso administrativo del personal depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión, de la filosofía administrativa y sobretodo de la calidad y cantidad de personas dispuestas al trabajo educativo.

El ambiente organizacional es el conjunto de fuerzas que rodean a una organización y tienen la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos (Gareth, 2008).

## **Una mirada hacia el liderazgo y su definición**

De acuerdo con la consulta en el Diccionario de la Real Academia (2008), el término liderazgo nos remite a la palabra “liderato” que significa condición de líder, por lo que es necesario ir a la palabra líder, misma de la que se indica que proviene del inglés “leader”, guía y que define como: persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora.

Stogdill (1974) advertía que “existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto”, por lo que aún existen ciertas imprecisiones en el término que algunos autores han denominado “la fútil disputa” entre el liderazgo y la gestión o la administración. El “Good guy” (v.g. líder) contra el “Bad guy” (v.g. administrador), “distinción que es una noción romántica y que no ayuda en nada” (Jackson, 2005, citado por Pariente, 2010).

Bennis (1994), autor de una de las frases más conocidas y que mejor resumen este discutido punto, dice: “los administradores hacen correctas las cosas, mientras que los líderes hacen las cosas correctas”. Zaleznik (1977), en su famoso artículo publicado en la Harvard Business Review, había delegado a los administradores los papeles más mecánicos y rutinarios del proceso al afirmar que los líderes se ocupan de la visión y la dirección de los cambios, mientras que los administradores se encargan de monitorear los avances y resolver problemas (Pariente, 2010).

A pesar de la abundante literatura sobre el tema, la distinción entre los dos conceptos es aún difusa. Como afirman Drucker (1995) y Mintzberg (1975), el liderazgo es, o debería ser, un papel fundamental del administrador.

En el campo educativo la investigación hace énfasis en que un liderazgo activo del director es factor decisivo tanto en la implementación de la innovación como en la transformación de la cultura escolar.

La organización escolar es la disciplina científica que más específicamente se ocupa del estudio de los directores de centros educativos. Desde hace algunas décadas, la definición del rol del director viene siendo también objeto de una creciente atención desde la política educativa. Desde esta perspectiva puede considerarse que el perfil del director escolar y las funciones asignadas al cargo son en cada contexto específico una cuestión de naturaleza política.

Cuando hablamos de liderazgo educativo, es común que nos remitamos a pensar en la figura de los directivos escolares, con frecuencia suelen confundirse los términos directivo y líder, principalmente porque como menciona Torres Cota (2004), no cualquier directivo es capaz de liderar un equipo, y porque no todo líder de equipo ocupa un cargo de responsabilidad directiva.

Para Fullan y Stiegelbauer (2004) la escuela es el centro del cambio, la escuela es una organización y las organizaciones cambian con mayor eficacia cuando quienes las encabezan representan un papel activo para ayudar a dirigir la mejora.

De acuerdo con Coronel (1995), Fullan (1996), Gunter (2001), Murillo (2004) y Northouse (2004) (citados por Murillo, 2006), el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela es un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio en la escuela. Por tal razón, podemos afirmar que si queremos cambiar las escuelas, y con ello mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela. que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación.

Definir la función directiva depende del enfoque de análisis con que se estudien las organizaciones. Dirigir una escuela supone influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa, 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 alumnos. La expresión influir supone proporcionar ideas, reelaborándolas y presentándolas organizadamente, proporcionar recursos, establecer nexos, coordinar acciones, posibilitar ayudas,

dinamizar equipos o recordar compromisos y velar para que los acuerdos se cumplan. Dicho de otra manera, el propósito de esencial de la acción directiva consiste en obtener resultados mediante el trabajo de otras personas (Antúnez, 2004).

La noción de dirigir no implica manifestaciones arbitrarias o conductas autoritarias, se puede dirigir mediante propuestas democráticas, participativas y nada jerárquicas. La acción directiva no consiste en el simple ejercicio de la autoridad, basarse en la servidumbre de las personas dirigidas o tener como fundamento la falta de sensibilidad con respecto a las necesidades personales o la desconsideración de los derechos democráticos de las personas. La existencia de una dirección unipersonal o un equipo es perfectamente compatible con los procesos democráticos y la toma de decisiones participativa.

Pariente Fragoso (2010), en el texto “Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo”, subraya que el término tiene tantas acepciones como tantos autores se han dedicado a su estudio y señala que el liderazgo es un fenómeno que involucra por lo menos cinco variables esenciales: a) proceso interpersonal de influencia; b) relación entre una persona (líder) y un grupo de (seguidores); c) entorno cultural relativamente delimitado; d) situación particular; y e) logro de un propósito común como criterio para la efectividad del proceso.

### **Hacia una definición del liderazgo distribuido: características fundamentales**

Según (Murillo, 2006), el concepto que más fuertemente está impactando es el de liderazgo distribuido (distributed leadership) (Gronn, 2002; Timperley, 2005; Spillane, 2006).

De acuerdo con Bennett, Wise, Woods y Harvey (2003) y Seashore (2007, citado por Angelle, 2010), el liderazgo distribuido se define como saber compartir y distribuir el trabajo del líder entre los roles y las personas de una organización escolar.

La literatura de gestión escolar señala que los establecimientos educacionales deben desarrollar la capacidad de generar un liderazgo distribuido. Donaldson (2006, citado por Ahumada, 2010) resalta la necesidad de un liderazgo que responda a los requerimientos emergentes de la organización destacando los aspectos relacionales involucrados en todo liderazgo. Para este autor, el liderazgo ejercido por el (la) director (a) debe abordar tres dimensiones fundamentales: a) la dimensión relacional que implica apertura a la influencia recíproca y la capacidad de confiar en el otro, b) la dimensión de propósitos que consiste en aunar el compromiso individual con los propósitos organizacionales; y c) una dimensión relacionada con una acción compartida que implica el compartir las creencias e implementarlas en el quehacer cotidiano. La realidad de los establecimientos exige que el liderazgo sea entendido como un proceso colectivo y distribuido entre todos los miembros de una comunidad, más que un fenómeno individual asociado a ciertas características de personalidad.

Camburn y Rowan (2003), Donaldson (2006) y Pareja y Lewis (2008) plantean que las condiciones del contexto organizacional, así como las demandas de la sociedad hacen necesario la instauración de un liderazgo distribuido.

Robinson (2008) señala que existen dos aproximaciones de este tipo de liderazgo: una cuyo énfasis está puesto en la distribución de funciones en la realización de una tarea y, la otra, en el proceso de influencia social que se da al realizar la tarea; para este autor ambas aproximaciones son complementarias. Leithwood, Mascall y Sacks (2009) señalan que el liderazgo distribuido emerge de las acciones cotidianas e involucra a las distintas personas responsables de la tarea.

Camburn, Rowan y Taylor (2003), entienden el liderazgo distribuido como un conjunto de funciones (pedagógicas, administrativas, relacionales; etc) que los líderes formales designados deben desempeñar en las organizaciones (Ahumada 2010).

Desde los primeros años del Siglo XXI, se están multiplicando las aportaciones que buscan generar un nuevo marco teórico – práctico que contribuya al desarrollo de un modelo de dirección para el cambio y la mejora escolar, teniendo como sustento un liderazgo compartido por la comunidad escolar en su conjunto.

El liderazgo distribuido supone algo más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura. Una cultura que implica el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. Así, este tipo de liderazgo aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Harris y Chapman, 2002).

Desde esta postura, surge la necesidad de una profunda redefinición del papel del director quien, en lugar de ser un mero gestor burocrático pasa a ser agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. Este ejercicio de dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersada” en el conjunto de la organización, en lugar de ser algo exclusivo de los líderes formales (equipo directivo) (Bennet, Wise, Woods, y Harvey, 2003, 2004).

Implica un fuerte impulso al liderazgo del profesorado; los directivos facilitan e impulsan el desarrollo profesional, creando una visión compartida de la escuela. Esta visión supone romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes, apoyando que la comunidad se mueva en torno a dicha visión (Crawford, 2005). El liderazgo distribuido facilita a todos realizar el trabajo de forma más eficiente y destacada; con él se fortalece a individuos ya destacados. Con este tipo de liderazgo, se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver problemas. Un centro se desarrolla cuando incrementa los aprendizajes de sus alumnos, reuniendo en el aula la labor conjunta del centro, la mejora del centro depende de la acción conjunta de los propios implicados. El directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y

desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes.

La práctica de un liderazgo distribuido, exige la asunción de un papel más profesional por parte del profesorado quien asume funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos (Elmore, 2000). El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más de una comunidad, asumido por distintas personas según sus competencias y momentos. En esta nueva visión la principal tarea del director es desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás, estimulando su propio talento y motivación. Esta propuesta implica el aprovechamiento de los conocimientos, las aptitudes las destrezas, y el esfuerzo de la comunidad escolar. El liderazgo distribuido no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos, pasando funcionalmente de unos miembros a otros según las actuaciones requeridas en cada caso.

## **Conclusiones**

- El liderazgo directivo en las Escuelas Normales, como en cualquier institución educativa, es un factor primordial para la transformación institucional de las escuelas formadoras de docentes.
- Los alumnos y maestros en una institución educativa, son los actores más importantes que le dan vida y estilo propio, en definitiva, son quienes deben garantizar el logro de las variables escolares y la satisfacción de las necesidades y aspiraciones culturales de la comunidad o de un grupo social determinado.
- Todo proceso administrativo del personal depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión, de la filosofía administrativa y sobretodo de la calidad y cantidad de personas dispuestas al trabajo educativo.
- El ambiente organizacional es el conjunto de fuerzas que rodean a una organización y tienen la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos
- El concepto que más fuertemente está impactando es el de liderazgo distribuido. El liderazgo distribuido como un conjunto de funciones (pedagógicas, administrativas, relacionales; etc) que los líderes formales designados deben desempeñar en las organizaciones.

## **Referencias**

Ahumada, L. (2010) Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional. Tensiones y contradicciones de la ley de subvención escolar preferencial en un contexto rural. *Psicoperspectivas*, 9(1), 111-123. Recuperado el (23-10-2010), desde <http://www.psicoperspectivas.cl>



- Angelle, P. S. (2010). An organizational Perspective of Distributed Leadership: A portrait of a Middle School. *RMLE. Online Research in Middle Level Education*, 33(5).
- Cons Rodríguez, N. (2008). *La administración dentro de las instituciones educativas*. En Observatorio ciudadano de la educación. Tomado de: (30-09-2011) <http://www.observatorio.org/colaboraciones/cons3.html>.
- Fullan M. G. y Stiegelbauer, S. (2004). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. México: Trillas.
- Gareth, R. J. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Prentice Hall.
- Murillo Torrecilla, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio. Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol.4, No. 4e
- Pariente Fragoso, J. L. (2008). *To lead or not to lead. Algunas reflexiones acerca de la investigación sobre liderazgo*. Ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. FCA – UNAM Ciudad Universitaria. (29-10-2008)
- Pariente Fragoso, J. L. (2009). Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo. En: Jessica Mendoza Moheno y Laura Garzo González (coord.) (2009). *Procesos de cambio y desarrollo organizacional*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Cap. 6 págs 117-145 Tomado de: <http://academia.uat.edu.mx/pariente> (13-07-2010-16:52)
- Pariente Fragoso, J. L. (2010). Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. En: Tirso Suárez Niñez y Leonor E. López Canto (Coord) (2010). *La investigación en gestión y organizaciones en México*. Mérida, Yuc. Mex: Edición de la Universidad Autónoma de Yucatán. Cap. IX pág. 245-296. Tomado de: (<http://academia.uat.edu.mx/pariente>) (14-07-2010-23.52)