

## REVISIÓN

### **Estrategias para la aplicación de un liderazgo docente efectivo en la unidad educativa comunitaria intercultural bilingüe "Luis Chiriboga".**

Lic. Aracelly Del Salto [[chely1917@live.com](mailto:chely1917@live.com)]

*Unidad Educativa intercultural bilingüe comunitaria Luis Chiriboga. Ecuador.*

#### **Resumen**

En un mundo cada vez más globalizado, donde la escuela presenta nuevos retos y barreras que deben ser superadas, es menester la aparición de nuevos líderes, un grupo de hombres y mujeres totalmente aptos y capacitados verazmente para el ejercicio del liderazgo educativo, capaces de dar solución a las problemáticas que han ido emergiendo con el tiempo, por esa razón esta investigación pretende brindar una serie de estrategias que sirvan de herramienta para el docente y que lo orienten a la aplicación de un liderazgo efectivo el cual está basado en la combinación de dos estilos de liderazgo conocidos como el liderazgo distribuido y el liderazgo transformacional, a fin de dar solución a la aplicación de un estilo de liderazgo obsoleto e ineficiente que se ha venido efectuando en la mayor parte de las instituciones educativas. Para el desarrollo de esta investigación se analizaron las técnicas de recolección de datos partir del contexto educativo, permitiendo definir en primera instancia el estilo de liderazgo que actualmente se encuentran aplicando los docentes en la institución educativa y por otra parte, la falencias que necesitan ser solucionadas.

**Palabras claves:** liderazgo educativo; transformacional; distribuido; eficaz; docentes.

**Recibido:** 9/07/2019 | **Aceptado:** 30/11/2019

### **Strategies for the application of an effective educational leadership in the unit educational community bilingual intercultural "Luis Chiriboga".**

#### **Abstract**

In an increasingly globalized world, where the school presents new challenges and barriers that must be overcome, it is necessary the emergence of new leaders, a group of men and women fully qualified and truthfully trained to exercise educational leadership, capable of giving solution to the problems that have been emerging over time, for this reason this research aims to provide a series of strategies that serve as a tool for the teacher and that guide the application of an effective leadership which is based on the combination of two leadership styles known as distributed leadership and transformational leadership, in order to solve the application of an obsolete and inefficient leadership style that has been carried out in most educational

institutions. For the development of this research, the techniques of data collection from the educational context were analyzed, allowing to define in the first instance the leadership style currently being applied by teachers in the educational institution and, on the other hand, the shortcomings that need to be solved.

**Keywords:** educational leadership; transformational; distributed; effective; teachers.

## **Introducción**

Un informe emitido por la OCDE (2009) menciona que el liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo y que una mayor autonomía escolar y una mayor concentración en los resultados educativos y escolares han hecho que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares.

Indudablemente la educación del ayer no es la misma que se tiene en la actualidad, los cambios sociales han venido transformando la realidad de la escuela actual, se puede notar que todavía sigue siendo un gran reto romper el paradigma de que un líder es solo quien tiene la figura de autoridad dentro de las Instituciones educativas, es decir, solo los rectores y directores según sea el caso, pero cuando se habla de liderazgo educativo es necesario analizarlo desde una perspectiva pedagógica mas no de una perspectiva administrativa, el director es quien debe empezar a descentralizar el liderazgo, distribuyéndolo a todos los docentes, de manera que la gestión compartida lleve al éxito a la institución que se está liderando, (Ahumada y González, s. f.).

Según, Bennis, citado en (Bolívar 2011) el reto actual es llegar a ser un líder de líderes, motivando y promoviendo una estructura social que posibilite que los miembros de una organización desarrollen creativamente sus competencias, trabajando en conjunto en lugar de controlar, ordinary predecir en una era postburocrática, por el contrario se debe motivar y animar a las personas a desarrollar lo mejor de sí mismas en las tareas asignadas.

De modo que el liderazgo que se aplique en las instituciones educativas, pueda crear verdaderos cambios transformadores, el docente ha de asumir un modelo de liderazgo, impregnado de sólidos valores con una visión que promueva la construcción de conocimientos, caracterizar, reflexionar y analizar la realidad para transformarla. (Pereira y Vera, 2012).

## **Desarrollo**

A lo largo de la historia de la humanidad han surgido varios líderes que han influenciado la sociedad, unos de forma positiva, otros de forma negativa y otros hasta han logrado provocar grandes transformaciones, en la actualidad hablar de liderazgo sin duda se ha convertido en un

tema de interés social. Entidades como Unesco y la Oede han presentado varias investigaciones enfatizando en la necesidad y la importancia de que exista un liderazgo docente que se lo pueda aplicar dentro de las instituciones educativas, como una alternativa que mejore la educación (Vaillant, 2015).

Una investigación realizada en la universidad autónoma de España por (Bolívar 2011) hace referencia a la necesidad de que los docentes desempeñen un liderazgo compartido, donde se pueda crear mejores condiciones y oportunidades para el desarrollo profesional y organizacional, esto debido a las nuevas demandas que se han ido presentando a nivel educativo.

Por su parte, la Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, menciona que los nuevos líderes educativos deben ser capaces de gestionar oportuna y adecuadamente el cambio que las instituciones requieren, no solo para adaptarse a las nuevas condiciones sociales, sino que además, puedan participar activamente en la promoción de una sociedad más justa como lo menciona Burns citado en Alatorre (2016)

En Ecuador, la ley orgánica de educación intercultural LOEI (2016) atribuye el ejercicio del liderazgo solo a los rectores y directores reflejando la prevalencia de un estilo de liderazgo, tradicionalista centrado en el director el cual necesita ser cambiado, en vista de que gracias a esto muchas instituciones educativas han llegado al borde del fracaso o a la fragmentación de sus funciones, como lo menciona Mulford, citado en Vaillant (2015), por esa razón es necesario que el paradigma del liderazgo sea cambiado. Se debe comprender que ejercer influencia y proveer una dirección no pertenece en exclusividad al que ocupa formalmente la dirección, cuando este se entiende como algo más democrático, compartido o distribuido entre el conjunto de sus miembros, las competencias requeridas para dicho ejercicio se recomponen (Bolívar 2011).

Como se puede notar, el liderazgo debe ser visto y enfocado desde un panorama diferente, donde su ejercicio no dependa solo del director sino también de los docentes, puesto que sus competencias no solo se limitan a saber enseñar contenidos, por el contrario las nuevas demandas de la escuela exigen que se aplique el ejercicio del liderazgo en todos los niveles, donde el docente tenga un rol más trascendental y no limitado a quienes ocupan la posición formal (Bolívar 2011).

Para poder acertar en la propuesta de este trabajo se ha considerado pertinente, el uso de dos teorías trascendentales. En primera instancia se usará la teoría de la influencia, debido al enfoque que tiene de crear unos líderes carismáticos cuyo liderazgo no esté fundamentado en

la posición de autoridad del líder. En segunda instancia se vincula la teoría de las relaciones, debido a que dentro de esta teoría se encuentra el estilo de liderazgo transformacional, los cuales se pretende vincular de modo que se logre obtener la meta propuesta (Naranjo 2014).

Según Gronn, Bass y Jaques citados en Ahumada y González, (2017) el concepto de liderazgo distribuido, surge a fines de los 90s y emerge como una manera de establecer un balance entre las posturas que consideraban el liderazgo como parte de la agencia del líder o como parte de la estructura de roles de un sistema u organización.

De modo que el liderazgo distribuido ha surgido como un concepto clave para comprender la influencia de personas que ocupan roles formales e informales dentro de una organización, pues ellas se ven involucradas diariamente en diversas tareas que requieren de prácticas de liderazgo innovadoras, para enfrentar la complejidad y diversidad del contexto organizacional, quién ejerce el liderazgo y las prácticas de liderazgo que se realizan, son dos aspectos que han estado presentes en la mayoría de los estudios.

Según Harris citado en (Ahumada y González, 2017) la distribución del liderazgo debe ir más allá de una delegación de tareas y responsabilidades. Es preciso que se pueda construir una relación de confianza entre el director que en este caso vendría a ser el líder y el docente o discípulo, desafiándolo a crear formas o condiciones para poder trabajar de forma colectiva e independiente de manera de lograr mejores resultados del trabajo que se realiza de manera cooperativa y distribuida.

En relación con lo mencionado anteriormente, Bolívar (2011) señala que el que ejerce un liderazgo distribuido tiende, a ser un líder de líderes, esto debido a que ninguna organización no aprenderá a desarrollarse y crecer si el conjunto de su personal no se desarrolla profesionalmente, necesita de las competencias de sus líderes para lograrlo.

Por otra parte, si se habla del estilo de liderazgo transformacional, se puede mencionar a varios autores como Bass, Avolio, Waldman y Yammarino, citados en Alatorre (2016), quienes señalan que el liderazgo transformacional ha sido identificado a través de características como el carisma, la motivación inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individual, descritos en el modelo de amplio espectro del liderazgo.

Por su parte Vázquez Alatorre, citado en Meza et al., (2014)) refieren que el líder transformacional potencia los deseos de los seguidores, que logran metas y un desarrollo continuo y al mismo tiempo promueve la mejora de los grupos y la organización en lugar de

ceder a las demandas individuales de sus seguidores, originando un mayor énfasis en cada persona y en los asuntos claves para la organización.

En definitiva, el liderazgo transformacional es aquel, cuyo gran mérito es hacer entender que la escuela no es un todo ordenado o un proceso al que se debe siempre seguirle las normas, por el contrario, siempre se en constante movimiento. (Rojas, citado en Balda, R. & Guzmán, A.2015).

Como se puede evidenciar los dos estilos de liderazgo de manera combinada, aportan varios beneficios de manera sustancial, debido a sus beneficiosas características.

LIDERAZGO DISTRIBUIDO	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
<ul style="list-style-type: none"><li>• El líder trabaja en grupo</li><li>• Es más democrático</li><li>• Resalta las fortalezas individuales</li><li>• Genera más capacidad de liderazgo en los individuos y en la organización</li><li>• El docente asume responsabilidades como líder.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El líder es carismático</li><li>• Estimula intelectualmente a su grupo</li><li>• Considera individualmente a cada persona</li><li>• Motiva tratando de inspirar a los demás</li><li>• Posee una gran tolerancia psicológica.</li></ul>

**Elaborado por:** Aracelly Del Salto basado en Bolívar (2011) y Bass citado en Gonzales &Cubilan (2012).

Una vez identificadas las bases teóricas sobre las cuales se basa esta propuesta, se proponen varias estrategias que ayudarán a ejercer el liderazgo de manera eficaz; si bien es cierto que las características que posee cada estilo de liderazgo son una fortaleza, pues también son parte de las acciones que puede realizar un individuo con respecto a la práctica del liderazgo.

#### 1. Descentralización del liderazgo

En primera instancia, el líder debe descentralizar el liderazgo a su grupo de trabajo, de manera que este pueda verse más como de una comunidad que de un solo individuo, asumido con el consentimiento de cada persona según los momentos, de modo que cada grupo de trabajo pueda conocer las habilidades y los saberes de los demás, y gracias a esto, el líder sea capaz de elegir a la mejor persona que pueda liderar en cada situación que se presente en la Institución de manera objetiva. Es necesario que los líderes directivos desarrollen las competencias y los conocimientos de las personas de la organización, es decir, que los

profesores asuman un papel más profesional, con funciones de liderazgo en sus áreas y en sus ámbitos respectivos. (Bolívar, 2011)

## 2. Liderar en base a valores

Los nuevos paradigmas del liderazgo han provocado que se inicie una discusión sobre la idea de que en las organizaciones y sus empleados hay demasiado administrados y pocoliderados, lo cual resulta evidente, ya que los líderes tradicionalistas son más administradores y están orientados solo a la funcionalidad buscando mantener las cosas estables. Pero los líderes de hoy presentaban de manera más atractiva su visión, basada en valores y comunican sus estrategias convincentemente, además, de ponen atención a las necesidades individuales de sus seguidores, con lo cual construyen la confianza (Alatorre 2016)

Por su parte, Burns citado en Meza-Mejía & Flores-Alanís, (2014) señala que el liderazgo es un proceso por el cual los líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de ambas partes, líder y seguidores, de modo que la relación entre ambos sujetos se sustenta en la reciprocidad mutua de las verdaderas necesidades que han de ser atendidas.

## 3. Escuchar activamente

Definitivamente una de las herramientas más poderosas de un verdadero líder es saber escuchar a su gente. La escucha activa ayuda al líder a tener una visión de conjunto; sin duda alguna la clave de un buen liderazgo está en su capacidad de convocar, de integrar voluntades, de escuchar y de abrir nuevos caminos. (Marchesi y Martín citados en (Ugalde & Canales 2016)

Un buen líder debe saber comunicarse con su grupo y la verdadera comunicación se presenta solo si hay escucha. Es necesario entender que la mayoría de conflictos se resuelven, solo si se escuchan detenidamente a la otra persona, en este caso puede cualquier miembro de la comunidad educativa, que necesite ser escuchado, cada individuo siempre tendrá algo que aportar y mucho más si es parte del grupo que se está liderando. Se debe escuchar para ser empático. (Ugalde & Canales 2016).

## 4. Motivar

Otro aspecto muy importante que debe ser considerado es la motivación, ya que este aspecto se encuentra estrechamente ligado a la figura del liderazgo. Ningún ser humano es capaz de entregar todo su potencial en un ambiente laboral. Cortés citado en (Ugalde & Canales 2016), señala que en investigaciones precedentes se ha logrado determinar que existe una relación muy directa entre el liderazgo y la motivación de los trabajadores y las trabajadoras. Por esa

razón este vínculo prevalece sobre otro tipo de variables, entre las cuales se puede señalar las condiciones ambientales o sistemas de incentivos y su respectiva en relación con la motivación. La motivación laboral está asociada con el liderazgo que se ejerce sobre esa persona, pues el estilo de liderazgo es el que va a proveer el ambiente propicio para la elección personal, sin que existan coerciones o castigos posteriores. En un centro educativo no debe existir este tipo de actitudes, porque eso disminuye el rendimiento académico, la motivación y la comunicación (Ugalde & Canales 2016).

## 5. Discipular

Todo gran líder, a lo largo de la historia, ha discipulado a una persona que se convertiría en su sucesor; los docentes necesitan ser capacitados sobre el ejercicio del liderazgo ya que de alguna manera siempre lo están ejerciendo, ya sea de manera formal: (como profesor de aula, jefe de área académica, coordinador de proyectos, comisiones escolares etc.) e informal cuando surgen de manera natural y orgánica, en lugar de ser seleccionados, toman la iniciativa para hacer frente a un problema y establecer un nuevo programa.

No tienen autoridad posicional, su influencia se deriva de la que exigen respecto de sus colegas a través de su experiencia y práctica. Construyen confianza tanto en situaciones formales como informales, perfeccionando sus habilidades a través de colaborar habitualmente con sus compañeros y con los administrativos. (Bolívar, 2011)

El reto del liderazgo es crear la arquitectura social de las ideas, las relaciones humanas, y la aventura florezca. Las ideas son la base para el cambio, para la reinención, y para el capital intelectual. Las relaciones humanas tienen que ver con gente sobresaliente trabajando en armonía y apertura, donde todos se sienten empoderados, donde todos los colaboradores se sienten partícipes, competentes, significativos y en el centro de los acontecimientos. Y la aventura tiene que ver con el riesgo, con un prejuicio hacia la acción, con curiosidad y coraje. (Ugalde & Canales, 2016)

### Factores que impulsan el liderazgo

La implicación de la alta dirección es el factor de éxito más importante. Los líderes senior deben asumir un papel ejemplarizante y no solo mostrar implicación, sino también inspirar a sus compañeros, compartir su conocimiento y experiencia y promover el networking (trabajo en redes).

- Dar a los trabajadores espacio para el propio autodesarrollo. Esto significa darles autonomía y permitirles arriesgar y cometer errores, pero siempre dentro de una red de seguridad.

- La autonomía debe estar unida a una cultura abierta al diálogo. De esta forma los líderes crean unos valores consistentes y un entorno donde exista una participación comunitaria y la interacción de los docentes y estudiantes de los diferentes niveles educativos.
- Disponer del presupuesto, el tiempo y la experiencia suficientes, también son necesarios para el desarrollo del liderazgo. Todo ello, unido a unos objetivos empresariales claros y alcanzables que hagan clara la contribución de todos y cada uno.
- Se requiere tener capacidad para detectar amenazas y oportunidades, así como otorgar una visión entusiasta hacia el grupo, busca inspirar nuevos horizontes, promueve el punto de vista de situaciones futuras motivadoras, da por lo tanto, un significado que motiva a la acción.
- Es importante fomentar los conocimientos ancestrales que van desde las relaciones hasta la academia, específicamente con las fuentes de la sabiduría que son las personas mayores y líderes de la comunidad.
- Influencia idealizada (esta persona es íntegra, confío en ella y en lo que nos dice) es decir, genera confianza y aceptación dentro de grupo.
- Fomenta el trabajo comunitario, por cuanto su construcción implica la participación de todos los actores sociales que forman parte de la comunidad educativa: directivos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia, líderes comunitarios, sabios, ancianos, etc.; recordando el trabajo comunitario de los ancestros, como es la tradicional minga donde cada actividad educativa se desarrolla desde y con la comunidad.
- Facilita la identificación consciente con el líder, para ello requiere ser honesto, generar confianza, tener carisma, crea un estilo de trabajo que comparte la fama, demuestra persistencia en la consecución de los objetivos, genera un sentimiento de que todo es posible, en suma, genera admiración y convencimiento de seguirlo.
- Busca valores que permitan una actuación creativa e independiente y autorrealizante, su objetivo es buscar el éxito personal y organizacional mediante la motivación inspiracional, gestiona por medio del respeto, dignidad, autorrealización, vocación, flexibilidad, generosidad, colaboración, creatividad, innovación, diversión, visión, confianza y motivación.

### Factores bloqueadores del liderazgo

- Los líderes con demasiado ego y que no se cuestionan suficientemente a sí mismos, son señalados como el principal obstáculo para el desarrollo del liderazgo. Además, se suelen ceñir demasiado a estructuras, procedimientos y normas jerárquicas.
- La presencia de una “cultura del miedo” en la que no se permite el error, ni se fomenta el reconocimiento, también es perjudicial.
- La falta de reconocimiento de méritos y logros a quienes se destacan en sus labores y las realizan con empeño y dedicación.
- El mal llamado “Celo profesional” que impide el crecimiento de otros bajo el estigma de ser reemplazado si alguien es mejor que él o ella.
- Toma de decisiones inconsultas con el equipo docente y administrativo para la aplicación de disposiciones.
- Falta de planificación de la práctica ancestral de un determinado saber o conocimiento dentro de la institución educativa
- Falta de uso, recuperación y desarrollo del lenguaje coloquial y técnico, en la nacionalidad.
- Por último, la ausencia de una visión clara de la institución educativa por parte de los directivos, sobre todo, unido a razonamientos cortoplacistas y enfocados a los resultados inmediatos.

### **Conclusiones**

1. Como se ha visto en este trabajo, el liderazgo nunca más puede ser entendido de la forma tradicional, porque se constituiría como la pérdida de una valiosa herramienta para mejorar la gestión de la Instituciones educativas de hoy, cada proceso es tan valioso y aporta tantos beneficios que sería realmente un gran error no salir por un momento del Estatus quo que se ha venido abrazado como sociedad y poder renovar los paradigmas mentales.
2. Un liderazgo eficaz solo podrá ser logrado el día en que las instituciones educativas se levanten líderes más empáticos, humanos y motivadores, aquellos que son capaces de ganarse el respeto de quienes los siguen, de modo que los individuos sean impactados y transformados a cumplir con la tarea encomendada, aun cuando no hay la supervisión del líder, de manera que trabajan porque comparten la visión y han sido empoderados de ella y no porque se sientan impuestos a cumplir una tarea.
3. Finalmente, es preciso entender que todo buen líder jamás puede darse el lujo de no discipular a alguien, a lo largo de la historia los grandes líderes que impactaron el mundo lo

han hecho, pero gracias al estilo de liderazgo autocrático que se maneja muchas veces en las instituciones educativas, esa idea ha ido quedándose en el pasado y se ha convertido en un riesgo, puesto que los líderes se van volviendo pasajeros y pasan de este mundo, cual si nunca han existido, sin dejar un impacto, una transformación.

## **Referencias Bibliográficas**

Argos, J. & Asquerro, P. (2014) en su libro de Liderazgo y educación. Recuperado de googlebooks:

<https://books.google.es/books?id=MYZPBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.

Ahumada, L., González, A., Pino-Yancovic, M. y Maureira, O. (2017). Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. Informe Técnico N° 7. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

Ahumada, L. (2012) Liderazgo en organizaciones educativas. núm. 15, enero-diciembre, 2012, pp. 239-252. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147125259014>

Alatorre, Antares Vázquez. (2016). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 11 (1). <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/2915>.

Balda, R. & Guzmán, A. (2015). Liderazgo transformacional como necesidad de las instituciones educativas. Vol. 3, Año 2015, No. 2. Recuperado de <file:///C:/Users/HP/Downloads/370-906-3-PB.pdf>

Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. Universidad Autónoma de Barcelona, España

Gómez, R. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Bogotá-Colombia: Universidad del Rosario.

González, O.G., Cubillán, L.G., 2012. Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias* 12, 35–44.

Naranjo, J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. 42. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>

Meza-Mejía, M., y Flores-Alanís, I. M. (2014). El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso. *Revista Educación* 38 (1): 101-15.

- Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). Bases del liderazgo en educación . Chile: Andros Impresores.
- OCDE. (2009). Proyecto Mejorar el liderazgo escolar: herramientas de trabajo. Recuperado de [www.oecd.org/edu/schoolleadership](http://www.oecd.org/edu/schoolleadership)
- Pereira, M., y Vera, A. M. (2012). Perfil profesional docente basado en el liderazgo transformacional para la enseñanza de las ciencias. *Multiciencias*, vol. 12, enero-diciembre, pp. 175-179.
- Ugalde Villalobos, M., & Canales García, A. (2016). El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación. *Ensayos Pedagógicos*, 11(2), 45-61. Recuperado a partir de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/9146>.
- Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/275517675\\_Liderazgo\\_escolar\\_evolucion\\_de\\_politicas\\_y\\_practicas\\_y\\_mejora\\_de\\_la\\_calidad\\_educativa\\_Denise\\_Vaillant\\_2015](https://www.researchgate.net/publication/275517675_Liderazgo_escolar_evolucion_de_politicas_y_practicas_y_mejora_de_la_calidad_educativa_Denise_Vaillant_2015).