



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

LIDERAZGO ESCOLAR DESDE UN ENFOQUE
SISTÉMICO PARA LA MEJORA EDUCATIVA

T E S I S I N A
PARA OBTENER EL TÍTULO DE :
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA
P R E S E N T A

BRENDA MARGARITA HERNÁNDEZ JIMÉNEZ

ASESOR: ING. HECTOR ALEJANDRO CÁRDENAS LARA



MÉXICO, D.F. 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

AGRADECIMIENTOS	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1: LIDERAZGO	7
1.1 Definición de Liderazgo.	7
1.2 Teorías de Liderazgo.	11
1.2.1 La teoría de los rasgos del liderazgo.	13
1.2.2 La teoría de los estilos directivos.	13
1.2.3 La teoría de comportamiento del liderazgo.	14
1.2.4 La teoría del liderazgo por contingencia.	14
1.2.5 La teoría del liderazgo integrador.	15
1.2.6 La teoría de liderazgo transformacional.	16
1.2.7 Liderazgo carismático.	18
1.3 Liderazgo en el ámbito escolar.	21
1.3.1 Estilos de liderazgo escolar.	21
1.3.2 Tipología de estilo de liderazgo escolar.	23
1.3.3 Liderazgo instructivo.	23
1.3.4 Liderazgo transformacional en la educación.	24
1.3.5 Liderazgo distribuido.	25
1.3.6 Liderazgo docente.	27
1.3.7 Liderazgo escolar.	28
1.4 Investigaciones del perfil requerido para un líder escolar.	33
1.5 Roles del líder	38
CAPÍTULO 2 : PENSAMIENTO SISTÉMICO	42
2.1 ¿Qué son los sistemas?.....	42

2.2	Introducción al pensamiento sistémico.	44
2.3	Inicios del pensamiento sistémico.....	45
2.4	¿Qué es el pensamiento sistémico?	48
2.4.1	Interdependencia.	49
2.4.2	Auto-organización.	50
2.4.3	Libertad de elección.	51
2.5	Atributos del pensamiento sistémico.....	55
2.5.1	Bucles de realimentación.	56
2.5.2	Proalimentación.	58
2.5.3	Arquetipos.	59
2.5.4	Modelos mentales.	65
2.6	Características y dimensiones de un sistema social.....	69
CAPÍTULO 3 : EL DIRECTOR COMO LÍDER ESCOLAR		71
3.1	Liderazgo escolar y educación de calidad.	71
3.2	Pensamiento sistémico en el liderazgo.....	76
3.2.1	Organización.	77
3.2.1.1	Organización inteligente.....	79
3.2.1.1.1	Ciclo de aprendizaje profundo.	80
3.2.1.1.2	Arquitectura organizacional.....	82
3.2.1.1.3	Fusión de los elementos = Resultados.	85
3.2.2	Planeamiento.	87
3.2.2.1	Planeamiento y visión compartida.	90
3.2.2.2	Planeamiento y trabajo en equipo.....	92
3.3	Finalidad del liderazgo en la educación.	93
3.4	Formación de las cinco “C”.	94
3.4.1	Competentes.....	94

3.4.2 Comprometidos.....	95
3.4.3 Críticos.....	96
3.4.4 Contentos.....	96
3.4.5 Ciudadanos.....	97
3.5 Perfil del líder escolar.....	99
3.5.1 Propuesta de perfil de líder escolar.....	101
3.5.2 Funciones.....	103
3.5.3 Habilidades.....	108
3.5.3.1 Comunicación.....	108
3.5.3.2 Realimentación.....	112
3.5.3.3 Coaching.....	113
3.5.3.4 Manejo de conflicto.....	114
3.6 Proceso de transformación.....	116
Conclusiones.....	118
Anexo 1: Estado de la cuestión sobre la importancia de la profesionalización de los directivos de centros educativos como líderes escolares.....	120
Referencias.....	125

Índice de figuras

Figura 1: Elementos clave en la definición de liderazgo.	9
Figura 2: Interrelaciones entre los niveles de teoría de liderazgo.....	13
Figura 3: Marco de referencia para variables de liderazgo por contingencia.	15
Figura 4: Conductas del líder transformacional.	18
Figura 5: Factores que influyen en el significado personal.	19
Figura 6: Cualidades de los líderes carismáticos.....	20
Figura 7: Efectos del líder carismático.	21
Figura 8: Orientaciones generales del liderazgo escolar.	29
Figura 9: Afirmaciones fundamentales sobre el liderazgo escolar de Leithwood.	30
Figura 10: Categorías y competencias directivas, caso Escocia.	35
Figura 11: Roles gerenciales.....	38
Figura 12: Liderazgo distribuido.	41
Figura 13: Diferencia entre un sistema y un montón.	44
Figura 14: Autobiografía en cinco capítulos breves.	54
Figura 15: bucle de realimentación.	57
Figura 16: Los cinco arquetipos de senge.	60
Figura 17: Árbol genealógico de los arquetipos.	64
Figura 18: Cómo conseguir modelos mentales rígidos o sistémicos. ...	68
Figura 19: Ciclo de aprendizaje profundo.	81
Figura 20: Arquitectura de las organizaciones inteligentes.....	83
Figura 21: Diferencia entre el triángulo de la arquitectura organizacional y el círculo de aprendizaje profundo.	85
Figura 22: Resultados.	86
Figura 23: Elementos de un plan.	89
Figura 24: Factores asociados al aprendizaje escolar.	104

Figura 25: Capacidad para enseñar.....	107
Figura 26: Comunicación.	109
Figura 27: El proceso de envío de mensajes orales.	110
Figura 28: El proceso de recepción de mensaje	112
Figura 29: Estilos de manejo del conflicto.	115
Figura 30: El estilo colaborativo de manejo del conflicto.	116
Figura 31: Proceso de transformación.	117

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES:

Gracias por su amor, paciencia, apoyo y comprensión. Ustedes y la familia que nos han regalado son el pilar más importante de mi vida, con ustedes todo es posible.

A MI QUERIDO ASESOR

Por compartir su valioso tiempo, su experiencia y conocimientos, sin duda hicieron posible la conclusión de ésta tesina; por impulsarme hacia nuevos horizontes y por su calidez humana.

ING. HÉCTOR ALEJANDRO CÁRDENAS LARA

A MI FAMILIA:

A mis abuelitos María y Joaquín por sus cuidados, atenciones y cariño que demostraron en cada momento. En honor a la memoria de mi abuelita María Flores (+). Con amor respeto y admiración para ustedes.

A mi hermana Mary por su apoyo incondicional para hacer posible ésta tesina.

A mis hermanos Edgar y Milton, a mis cuñadas Veronica y Kenia, y a mis sobrinos Roberto, Andrea, Berenice y Paulina por ser uno de los principales motivos para ser mejor día a día.

Prima Dany por estar ahí cuando más te necesité de manera personal y profesional, gracias infinitas!

En general a mis padrinos, tí@s y prim@s, gracias por sus palabras de aliento y apoyo.

¡Los amo familia!

A MIS SINODALES:

Dra. Mariana Sánchez Saldaña, Mtro. Alejandro Roman Rojo Ustaritz, Mtra. Francy Yarmid Peralta Marin por su tiempo y valiosas sugerencias, y especialmente a la Mtra. Itzel Casillas Ávalos por la orientación y atención recibida en el Seminario de Apoyo a la titulación, sin ésta guía el camino sería más difícil de recorrer.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:

Especialmente a la Facultad de Filosofía y Letras colegio de Pedagogía por generar los conocimientos y darme la posibilidad de ser una orgullosa universitaria.

A MIS AMIG@S:

A todas las personas que han formado parte de mi historia, gracias por compartir momentos y experiencias que han llenado mi vida de colores y matices, vamos por más...

Ánimo amigas, sí se puede! Rosy, Lorena, Karla, Marisol, Karina, Diana y demás compañeras del seminario gracias por sus palabras de apoyo en este proceso.

¡Gracias por motivarme a aterrizar este vuelo!

INTRODUCCIÓN

Actualmente existen diversas investigaciones enfocadas a la mejora escolar que implica factores como la docencia, política educativa, infraestructura, gestión, etc. para responder a las necesidades y cambios actuales. Esto ha provocado la búsqueda de nuevas formas de organización que abran paso a mejores resultados que beneficie especialmente a los alumnos y es justo una gestión eficaz, dirigida por un líder, la que puede contribuir en el camino a la mejora.

El término liderazgo se utilizaba en contextos políticos, religiosos y empresariales sin embargo, es a partir de los años 80's que se empezó a utilizar el concepto de liderazgo en el ámbito escolar y actualmente diversas investigaciones se centran en su desarrollo, ya que ha demostrado ser uno de los principales elementos que puede contribuir sustancialmente en la mejora escolar.

El interés de abordar el liderazgo escolar surge por una parte, de la creencia de una necesidad de refinar el quehacer docente que ayude a fortalecer sus habilidades; y por otra, de los planteamientos del pensamiento sistémico, el cual es un recurso que puede ser utilizado en el sentido organizacional para optimizar su funcionamiento, siendo el líder el personaje principal para gestionar estos dos aspectos, para lo cual requiere de ciertas cualidades y habilidades que le permitan desempeñar su función eficientemente.

Por consiguiente, respondiendo a los cambios sociales y a su desfase educativo es necesario implementar nuevas formas de organización gestionadas por un líder escolar, con una formación especializada que contribuya a eficientar la actuación docente, lo cual coadyuvará en la mejora de resultados académicos de los alumnos.

Para abordar este trabajo fue necesaria la revisión bibliográfica de textos enfocados al liderazgo empresarial, liderazgo escolar y pensamiento sistémico; del liderazgo empresarial se han retomado algunas teorías que han detonado las investigaciones y

adaptaciones al ámbito escolar y ha dado como resultado la denominación del liderazgo escolar. Las publicaciones con mayor influencia para esta tesina son de la OCDE por sus investigaciones y recomendaciones al contexto de nuestro país; y de la Fundación Chile, quien ha desarrollado acciones específicas en la formación de sus directivos como líderes escolares, de las cuales ya han arrojado resultados benéficos. Referente al pensamiento sistémico la revisión se basó en textos específicos del tema y enfocados a la organización.

A continuación describiré brevemente el contenido de los capítulos que conforman el presente trabajo:

En el primer capítulo se comienza por definir la palabra "liderazgo" en términos generales y después se presenta una revisión de las teorías de liderazgo enfocadas al ámbito empresarial de las cuales posteriormente se desprenden diversas teorías enfocadas al ámbito escolar; cabe mencionar que las características principales del líder escolar están retomadas de las teorías de liderazgo empresarial de tipo carismático, transformacional y distribuido que involucran aptitudes y actitudes específicas.

Las investigaciones más sobresalientes y que han tenido gran impacto para la política mexicana son por parte de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) quien ha hecho recomendaciones basadas en un estudio profundo a nuestro contexto escolar conjugando los resultados de prácticas exitosas provenientes de las investigaciones de sus países miembros.

Para lograr cumplir con la expectativa de mejorar la educación a partir de la gestión de un líder se requiere del cumplimiento de cierto perfil, sin embargo las investigaciones enfocadas al perfil del líder escolar se encuentran en continua construcción y en el capítulo se mencionan algunas de las investigaciones que hacen referencia al perfil requerido. Además del perfil se mencionan los roles que un líder deberá desempeñar para cumplir su finalidad.

El segundo capítulo se refiere al pensamiento sistémico y se comienza por definir lo que es un sistema y la importancia que tienen el considerar a una institución como tal; se presenta una breve introducción al pensamiento sistémico en la que se resalta la importancia de considerarlo para lograr el funcionamiento organizacional dentro del ambiente escolar.

El origen del pensamiento sistémico es la Teoría General de Sistemas propuesta por Bertalanffy (1968) quien no solo se ocupó de cuestiones científicas sino también propuso su conjugación en cuestiones sociales para crear mejores formas de interacción. Seguido a esto se exponen las fases por las que ha pasado el pensamiento sistémico: Interdependencia, Auto-organización y Libertad de elección (Herrscher, 2013); y sus atributos: Bucles de realimentación, Proalimentación, Arquetipos y Modelos mentales. Estos aspectos contribuyen específicamente en la parte organizacional, y en este caso puede ser utilizado como una herramienta para mejorar la eficiencia en la productividad escolar, tanto de docentes como de alumnos dirigidos por la figura del director como un líder escolar.

En el tercer capítulo se expone la importancia del liderazgo escolar y su convergencia con la educación de calidad, ya que esta última está marcada como uno de los principales objetivos en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Programa Sectorial de Educación del sexenio actual (2012-2018) y dentro de sus propuestas para lograr otorgar una educación de calidad está la consolidación de un director como líder escolar para lo cual se estipuló el Acuerdo 717 (SEP, 2014) en donde se establecen los lineamientos para la gestión escolar, de esta forma la política educativa mexicana ha concretado algunas de las recomendaciones realizadas por la OCDE en materia educativa.

Recientemente se ha considerado la parte organizacional para la mejora educativa y para ello el pensamiento sistémico ofrece una gran posibilidad en cuanto a la funcionalidad y eficacia se refiere. Para este caso se propone utilizar al pensamiento

sistémico como la principal herramienta del líder escolar para gestionar la organización.

Una propuesta que engloba el liderazgo y el pensamiento sistémico fue elaborado por Senge (2012) quién la nombra “organización inteligente” la cual provee además de aprendizaje, herramientas útiles para la eficacia. Considera sobre todo la parte humana, ya que somos justamente las personas las que conformamos un organización y para ello la principal tarea del líder es eficientar las funciones del equipo de trabajo tomando en cuenta la comunicación y las emociones.

Otro de los elementos que provee eficiencia dentro de una organización es el planeamiento, esto ayuda para determinar, por medio de un trabajo colaborativo, la estrategia más pertinente que permitirá cumplir con los objetivos previstos, siendo uno de los objetivos principales la mejora educativa la cual está en continuo proceso de construcción.

La finalidad de obtener una mejora educativa debería estar encaminada, entre otras cosas, a la formación de Ciudadanos Competentes, Críticos, Comprometidos y Contentos, las cuales se podrían considerar cualidades necesarias para funcionar en un sistema tan complejo como en el que nos desempeñamos día a día. Para lograrlo se requiere necesariamente de un líder que cumpla con un perfil y roles que en consecuencia haga cumplir los roles y mejorar el actuar del equipo docente.

Finalmente, se presentan las conclusiones que se desprendieron de este trabajo en las que resaltan, a mi parecer, los principales aspectos tratados en esta tesina.

CAPÍTULO 1: LIDERAZGO

Cuando escucho hablar de un “líder” pienso en la imagen de un ser capaz de lograr éxitos gracias a sus grandes capacidades, habilidades e ingenio para resolver problemas, y ellos han formado parte de la historia de todo el mundo en diferentes contextos y para diferentes fines, desde conquistar territorios, dirigir ejércitos, países, religiones, empresas y actualmente también para dirigir escuelas; el caso es que el líder es la persona que se encarga de crear estrategias para el cumplimiento o no de metas, éstas enfocadas al cambio en camino a la mejora, esto considerándolo desde una perspectiva positiva.

A continuación se expondrá un breve recorrido del desarrollo de las teorías de liderazgo empresarial y escolar.

1.1 Definición de Liderazgo.

Etimológicamente la palabra *líder* proviene de la lengua inglesa derivada de la palabra “*lead*”. El verbo “to lead” se refiere a la capacidad de conducir hombres. Conducirlos a las batallas, llevarlos por un camino o una línea de pensamiento o creencia. De allí la cercanía o familiaridad del término como “héroe” o “rey”. Por lo tanto se puede señalar lo siguiente” (Rojas, 2006:18):

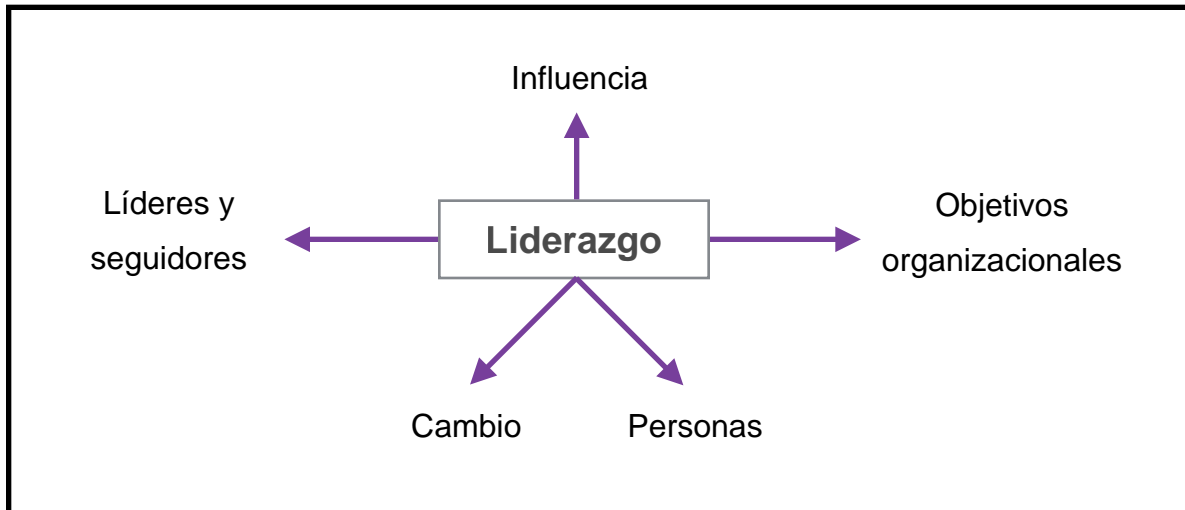
LÍDER > CONDUCTOR
LIDERAZGO > CONDUCCIÓN

No existe una definición universal por la complejidad del término, además de que éste es retomado desde perspectivas diferentes lo que implicaría diversas definiciones. Hay dos definiciones que por la naturaleza de ésta investigación y las características a las que hacen referencia ayudan a explicar y entender la importancia de un líder:

La primera es de Rojas (2006) y lo define como “la conducción de hombres y mujeres competentes hacia el futuro deseable para favorecer a una comunidad formada de seres que somos lenguaje (lingüísticos), acción y emoción (p. 27)”; la importancia de retomar esta definición es porque considera aspectos relevantes del ser humano dentro de un ambiente social y, para lograr relaciones humanas que favorezcan nuestro entorno, se necesitan habilidades que tienen que ver precisamente con la comunicación, la cual podemos llevar a cabo mediante el lenguaje y con la comunicación no verbal; asimismo necesitamos crear estrategias que nos conduzcan por medio de acciones a la mejora y, por último, considera la emoción, lo cuál es un elemento fundamental dentro de las relaciones humanas.

Y la segunda de Lussier (2011) quien define liderazgo como “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (p. 6); ésta definición considera al liderazgo como un proceso de influencia. Influencia está definida como el “proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio” (Lussier, 2011:7), esto se complementa con la definición de Rojas en la que contempla: lenguaje, acción y emoción, importantes para lograr una transformación; parte de este proceso es el seguidor, es decir, el que recibe influencia de un líder (Lussier, 2011:7), y cumple un papel primordial a la hora de tomar decisiones ya que forman parte de un proceso de retroalimentación en busca de cambios. Un seguidor no es una persona pasiva, un seguidor es una persona capaz de aportar e influir. Otro de los elementos importantes en el proceso de liderazgo es que éste se da principalmente dentro de un entorno organizacional.

FIGURA 1: ELEMENTOS CLAVE EN LA DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.



(Fuente: Elementos clave en la definición de liderazgo, Lussier, 2011:6)

Como se puede ver en el cuadro, los elementos clave de liderazgo son cinco y se definen a continuación:

Influencia: es la esencia del liderazgo e incluye el poder¹, la política² y la negociación³; comprende la relación entre líderes y seguidores. Los líderes se ganan

¹ El poder se ocupa de influir en los demás, sin embargo el poder es la influencia potencial del líder sobre los seguidores. El poder se basa en ciertas cualidades o capacidades, pero el poder en sí mismo es transaccional y fluye de las relaciones, reales o percibidas. Existen dos fuentes de poder: el que emana de la posición (se derriba de la alta gerencia y se delega en forma descendente por la cadena de mando) y el poder personal (se deriva de los seguidores con base en el comportamiento del líder). Los tipos de poder son: Legítimo, Intercambio, Coercitivo, De conexión, Por información, Experto y Referente (Lussier, 2011:109-111)

² La política es el proceso de ganar y utilizar el poder. La política es una realidad de la vida organizacional porque afecta el comportamiento y las decisiones. Una forma positiva de considerar la política es darse cuenta de que es simplemente un medio de intercambio. Los líderes políticamente efectivos proveen los recursos para lograr los objetivos personales y profesionales por medio del poder y la influencia de sus relaciones. La habilidad política es acerca de construir relaciones para ayudar a lograr objetivos. El comportamiento político depende de la creación de redes, de reciprocidad y de coaliciones (Lussier, 2011:121-122).

³ La negociación es un proceso en el que dos o más partes entran en conflicto e intentan llegar a un acuerdo, en este sentido las tácticas de influencia, el poder y la política, todo puede utilizarse durante el proceso de negociación. La negociación es una competencia básica de la vida (Lussier, 2011:133)

el compromiso y el entusiasmo de los seguidores dispuestos a recibir influencia (Lussier, 2011:7).

Objetivos organizacionales: los líderes efectivos influyen en los seguidores para pensar no solo en sus propios intereses sino también en los de la organización por medio de una visión compartida. El liderazgo se presenta cuando los seguidores son incluidos para hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismos. Dentro de una organización los miembros (líderes y seguidores) deben trabajar unidos para alcanzar el resultado que se quiere; un futuro deseado o un propósito compartido puede funcionar como vínculo motivacional hacia un resultado más preferible, esta condición se puede originar gracias a uno de los atributos del pensamiento sistémico llamada “proalimentación”⁴. Los líderes deben indicar la dirección, pero el grupo debe establecer las metas (Lussier, 2011:7-8).

Cambio: influir y establecer objetivos se relaciona con el cambio. Las organizaciones necesitan cambiar en forma continua adaptándose al entorno global de rápido cambio. Los líderes efectivos se percatan de la necesidad de un cambio continuo para mejorar el desempeño. Las personas que avanzan en las organizaciones son quienes están dispuestas a asumir los riesgos y a intentar nuevas cosas (Lussier, 2011:8).

Personas: para ser efectivo dentro de una organización es necesario tener la habilidad de llevarse bien con las personas y disfrutar del trabajo y apoyo para conseguir éxito mutuo, de ésta forma resultan más valiosas las habilidades personales que las habilidades de cómputo, por ejemplo. La investigación, la experiencia y el sentido común apunta hacia una relación directa entre el éxito y el compromiso con las prácticas de liderazgo que tratan a las personas como activos. Son los esfuerzos colectivos de todas las personas quienes contribuyen a que se logren ciertas condiciones (Lussier, 2011:8).

⁴ Ver Capítulo 2, página 53.

El funcionamiento de cualquier organización depende de diversos factores, Senge (2012) propone cuatro aspectos: el primero consiste en difundir el poder de manera ordenada, el segundo depende de la comprensión sistémica, el tercero de la conversación y por último de los seguidores voluntarios de un líder (2012:14-15).

Por lo anterior, es importante construir una manera diferente de organización dentro de las instituciones educativas para lo cuál se requiere, además de la comprensión del funcionamiento organizacional, de un líder. Para el caso específico de los líderes dentro del ambiente escolar las definiciones que se han ido desarrollando han sido de acuerdo a las necesidades emergentes y a la consideración de más o nuevos factores que afectan de alguna manera el entorno escolar. Sin embargo, es importante conocer las teorías de liderazgo⁵ que han ayudado a formar las teorías enfocadas a la educación.

1.2 Teorías de Liderazgo.

Existe una clasificación propuesta por Lussier (2011) de las teorías del liderazgo en tres niveles de análisis, éstas son individual, grupal y organizacional. Como veremos más adelante, la mayoría de las teorías de liderazgo se enfocan solamente en uno o dos niveles.

A continuación se describe brevemente los niveles de análisis (Lussier, 2011:13-14):

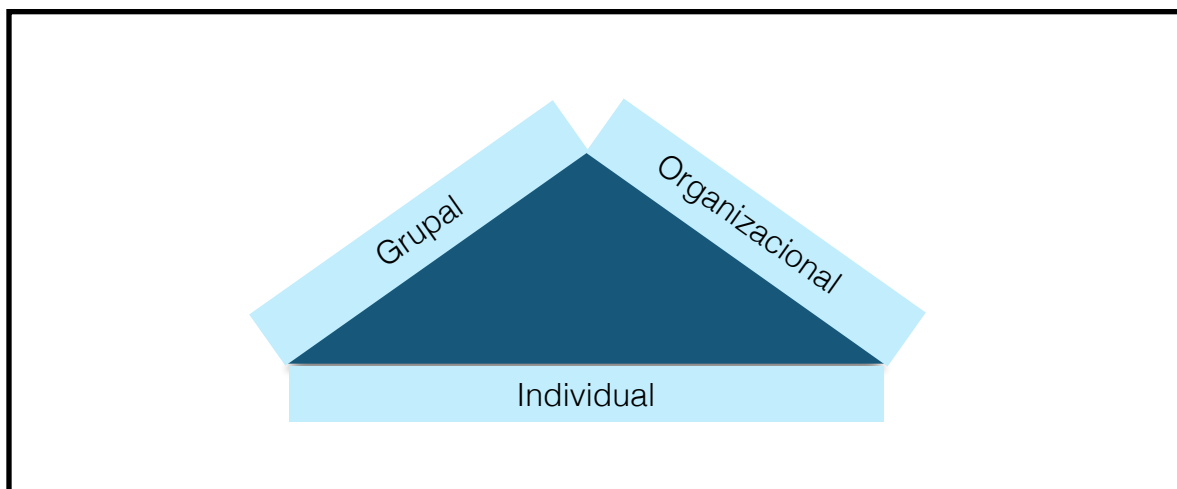
- Nivel individual de análisis o proceso diádico se enfoca en el líder y la relación con cada uno de sus seguidores así como del proceso de influencia recíproca entre el líder y el seguidor. Existe un supuesto implícito de que el liderazgo no puede entenderse sin examinar cómo un líder y un seguidor se influyen entre sí con el paso del tiempo;

⁵ Una teoría de liderazgo es una explicación de algún aspecto del liderazgo; las teorías tienen un valor práctico porque se utilizan para entender, elaborar pronósticos y controlar mejor un liderazgo efectivo. Así, el principal propósito de una teoría es instruir la práctica (Lussier, 2011:15).

- ▶ Nivel grupal de análisis o proceso grupal se enfoca en la relación entre el líder y el grupo colectivo de seguidores, las teorías del proceso grupal se enfocan en cómo un líder contribuye a la efectividad del grupo;
- ▶ Nivel organizacional de análisis o proceso organizacional, como su nombre lo indica, se centra en la organización, para que el proceso se lleve a cabo los individuos y los equipos contribuyen al éxito de la organización. El desempeño organizacional depende de la adaptación eficaz al entorno y a la adquisición de los recursos necesarios para mantenerse y si la organización utiliza o no un eficaz proceso de transformación para producir sus servicios.

Asimismo estos tres niveles de análisis, (en el siguiente cuadro se representan los niveles de análisis) se interrelacionan siendo el nivel individual la base, ya que el desempeño grupal y organizacional se basa en el desempeño del individuo; la organización es la suma de todas sus transacciones individuales, por lo que se justifica la importancia de un líder para una organización considerando la influencia que éste puede desempeñar para el grupo u organización ya sea de forma positiva o negativa. El enfoque a nivel grupal proporciona una mejor comprensión de la efectividad del liderazgo, y a su vez el desempeño grupal y organizacional también afecta el desempeño individual, de ésta forma, si los miembros del grupo y el grupo en sí están motivados y son productivos (o no) también hay probabilidades de que el individuo lo sea (o no) (Lussier, 2011:15).

FIGURA 2: INTERRELACIONES ENTRE LOS NIVELES DE TEORÍA DE LIDERAZGO.



(Fuente: Interrelaciones entre los niveles de análisis de la teoría de liderazgo, Lussier, 2011:15)

1.2.1 La teoría de los rasgos del liderazgo.

Las primeras investigaciones sobre liderazgo aproximadamente en los años 1930 y 1940 no contemplaban el sentido escolar, afirmaban que los líderes no se hacen, nacen con características innatas que los llevan a desempeñarse de forma destacada, considerando esto, las investigaciones buscaban identificar las características y rasgos distintivos que representarían la eficacia del liderazgo (Murillo 2006:11 y Lussier, 2011:43). Actualmente la afirmación está totalmente desmentida, ahora se sabe que los líderes requieren una continua formación y actualización para llegar a ser realmente efectivos.

1.2.2 La teoría de los estilos directivos.

Murillo (2006:12) destaca la propuesta de Kurt Lewin por influenciar al ámbito escolar con su aportación, él estableció tres estilos de liderazgo en 1939:

- ▶ El liderazgo autoritario. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.
- ▶ El liderazgo democrático. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.
- ▶ El liderazgo “laissez faire”. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

1.2.3 La teoría de comportamiento del liderazgo.

En 1971 House propone la teoría de comportamiento de liderazgo en el que explica la eficacia del líder en la interacción de su comportamiento y las características de su entorno (Murillo, 2006:13); de acuerdo a Lussier (2011) la investigación se centra en encontrar formas de clasificar el comportamiento que facilite nuestra comprensión acerca del liderazgo, sin embargo, no hubo un acuerdo en un mejor estilo de liderazgo para todas las situaciones gerenciales (p. 43).

1.2.4 La teoría del liderazgo por contingencia.

En la década de los sesenta considerando las teorías anteriores se llegó a la conclusión de que la respuesta correcta depende en muchas ocasiones del factor situacional y se requería de estilos flexibles para enfrentar la situación, así se llegó a una teoría por contingencia; dicha teoría intenta explicar el estilo de liderazgo apropiado basándose en un líder, los seguidores y la situación (Lussier, 2011:152), este modelo está basado en las teorías conductuales de liderazgo. Las variables para este tipo de liderazgo se mencionan en el siguiente cuadro.

FIGURA 3: MARCO DE REFERENCIA PARA VARIABLES DE LIDERAZGO POR CONTINGENCIA.

Seguidores	Seguidores	Seguidores
Capacidad	Rasgos de personalidad	Tarea
Motivación	Comportamiento	Estructura
	Experiencia	Entorno

(Fuente: Marco de referencia para variables de liderazgo por contingencia, Lussier, 2011:153)

1.2.5 La teoría del liderazgo integrador.

Murillo (2006) refiere a Hersey y Blanchard quienes en 1977 consideraron que para que el liderazgo fuera eficaz se requería de estilo directivo, de los factores situacionales, el entorno y las características de los seguidores, la cual denominaba *madurez*, definida como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento a una tarea concreta. La madurez influye en la capacidad del grupo (conocimientos, habilidades o experiencias necesarias para realizar la tarea), como la voluntad (motivación, compromiso o confianza para llevar a cabo la actividad); en palabras de Lussier (2011) se define como “el intento de combinar las teorías de los rasgos, del comportamiento y de contingencia para explicar las exitosas relaciones de influencia entre el líder y los seguidores” (p. 44); en función de dos variables (capacidad y voluntad) se estableció el cómo debe ser el estilo del director: (Murillo:2006:13).

- ▶ Dirigir: si el grupo no tiene ni capacidades ni la voluntad el líder dirige, establece los objetivos, da las instrucciones, etc; proporciona los qué, cuándo, dónde y cómo.
- ▶ Persuadir: si el grupo no tiene la capacidad pero sí la voluntad el líder explica sus objetivos e intenta convencer a los seguidores para que acepten y se impliquen en la tarea. El líder proporciona dirección y guía.
- ▶ Fomentar participación: si el grupo tiene competencias pero no voluntad el líder traslada bastante responsabilidad a los seguidores, los alienta a tomar decisiones y

facilita la colaboración y el compromiso. El papel del líder es facilitar y alentar el ingreso de la participación del seguidor.

- ▶ Delegar: si el grupo tiene capacidad y voluntad el líder observa y acompaña, los integrantes del grupo serán los que tomen las decisiones y lleven a cabo la realización de las tareas. El líder entrega al subordinado la responsabilidad y la instrumentación de la toma de decisiones.

1.2.6 La teoría de liderazgo transformacional.

J.M. Burns fue el primero en articular la idea del liderazgo transformacional en 1978; Burns propuso dos enfoques de liderazgo para hacer su trabajo: transaccional y transformacional. El liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización. El liderazgo transaccional pretende mantener la estabilidad dentro de una organización por medio de intercambios regulares económicos y sociales que alcanzan metas específicas tanto para los líderes como para sus seguidores (Lussier, 2011:348).

Después, en los años ochenta, Bernard Bass lo expandió; el liderazgo transformacional está enfocado en gran medida en la visión del líder más que en los seguidores. El liderazgo transformacional eficaz requiere de la capacidad para iniciar el cambio y desafiar el estado de las cosas, reconocer las oportunidades para la organización así como para los demás, tomar riesgos y alentar a los demás a hacer lo mismo. (Lussier, 2011:347; Murillo, 2006:16):

Conforme a la propuesta de Bass con respecto a el comportamiento de un líder transformacional se refiere a cuatro dimensiones a las que llamó “las cuatro I” (Lussier, 2011:350):

- ▶ *La influencia idealizada (carisma)*: los líderes transformacionales con carisma poseen la capacidad para desarrollar gran poder simbólico utilizado para influir a sus seguidores, son capaces de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.
- ▶ *Motivación inspiradora*: atributo asociado con el carisma, la inspiración describe la forma en el que el líder comunica de manera apasionada una meta o situación idealista futura que sea una mejor opción para el estado de las cosas y que pueda ser compartida. Aquí el líder puede emplear explicaciones visionarias para describir lo que puede lograr el grupo de trabajo y de ésta forma lo seguidores pueden ser motivados para lograr los objetivos organizacionales.
- ▶ *Consideración individual*: es un factor que revela el rol del mentor que con frecuencia se asume por los líderes transformacionales. Trata a los seguidores como individuos y utiliza la orientación de desarrollo que responde a las necesidades y preocupaciones de los seguidores.
- ▶ *Estimulación intelectual*: consiste en la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes; describe el estilo de pensamiento creativo y fuera del esquema del líder.

Los líderes transformacionales (Lussier, 2011:351):

- ▶ Se consideran a sí mismos como agentes de cambio.
- ▶ Son visionarios que gozan de un alto nivel de confianza en su intuición.
- ▶ Asumen riesgos, pero no son imprudentes.
- ▶ Son capaces de articular un conjunto de valores centrales que tiende a guiar su propio comportamiento.
- ▶ Poseen habilidades cognitivas excepcionales y creen en una deliberación cuidadosa antes de emprender una acción.
- ▶ Creen en las personas y muestran sensibilidad a sus necesidades.
- ▶ Son flexibles y abiertos al aprendizaje de la experiencia.

Las conductas clave de un líder transformacional se mencionan y describen en el siguiente cuadro:

FIGURA 4: CONDUCTAS DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL.

Componentes de comportamiento	Componentes de comportamiento
Creación y articulación de la visión	Comportamiento del líder dirigido a encontrar las nuevas oportunidades para la organización; concebir, articular e inspirar a los seguidores con la visión de un mejor futuro.
Modelo a seguir	Establecer el ejemplo para los seguidores que sea consistente con los valores organizacionales y las expectativas.
Fomentar la "compra" de las metas del equipo	Comportamiento dirigido a alentar y construir el trabajo en equipo entre los seguidores y el compromiso con las metas compartidas.
Expectativas de alto desempeño	Comportamiento que comunique las expectativas del líder para la excelencia diaria y el desempeño superior por parte de los seguidores
Intercambio personalizado entre líder y miembro	Comportamiento que indique que el líder confía, respeta y tiene confianza en cada seguidor y está preocupado por sus necesidades personales, no sólo por las organizacionales.
Empowerment	Comportamiento por parte del líder que desafía a los seguidores a pensar "fuera del esquema" y a reanalizar las viejas formas y métodos.

(Fuente: Conductas del líder transformacional, Lussier, 2011:351)

1.2.7 Liderazgo carismático.

Liderazgo carismático ha sido definido en términos de los efectos del líder en los seguidores o en términos de la relación entre unos y otros. El desarrollo de esta teoría proviene de la primera conceptualización de Weber en el que utilizó el término carisma para explicar una forma de influencia basada en las percepciones de los seguidores de que un líder está dotado con el don de inspiración divina o con cualidades sobrenaturales; el carisma ha sido llamado un fuego que enciende la energía y el compromiso de los seguidores, el cual produce resultados que van más allá del llamado deber (2010:335,337). Carisma está definido como “una relación

social distinta entre el líder y el seguidor, en la cual el líder presenta una idea revolucionaria, una imagen trascendental o idea que va más allá de lo inmediato o lo razonable; mientras que el seguidor acepta este curso de acción no debido a su probabilidad racional de éxito... sino por una creencia real en las extraordinarias cualidades del líder" (2010:335).

Los líderes más representativos dentro de la historia se han ganado el nombre de líder por dos variables, uno tiene que ver con el contexto al cual se enfrentan y lo que éste produce en los líderes, puede ser desde un estado de malestar hasta estrés que motiva a generar cambios; por otro lado están las cualidades personales como son la visión, habilidades de comunicación, convicción, fiabilidad, alta confianza en sí mismos, inteligencia, energía y orientación a la acción, la conjunción de estos dos elementos lograr el surgimiento de un líder carismático.

El liderazgo carismático tiene diversas características que se desarrollan a partir del significado personal que un líder tiene de sí. Lussier (2011) lista la diversidad de factores que influyen en el significado personal.

FIGURA 5: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL SIGNIFICADO PERSONAL.

a. Creencia en uno mismo	e. Estado mental activista
b. Legado	f. Fe y espiritualidad
c. Generosidad	g. Intereses personales
d. Herencia cultural y tradiciones	h. Valores

(Fuente: Factores que influyen en el liderazgo personal, Lussier, 2011:331)

"El líder carismático y transformacional, de acuerdo con incontables teóricos y practicantes, representa un nuevo paradigma de liderazgo que puede ser capaz de dirigir a las organizaciones a través del caos del siglo 21" (Lussier, 2011:330).

La atribución de carisma de ciertos líderes se cree que depende de cuatro atributos de comportamiento que distinguen a los líderes carismáticos de aquellos que no lo son (Lussier, 2011:335):

1. Insatisfacción con el estado de las cosas
2. Naturaleza atractiva de la visión
3. Uso de estrategias poco convencionales para alcanzar un cambio deseado
4. Evaluación realista de necesidades de recursos y otras restricciones para alcanzar un cambio deseado.

El liderazgo carismático está estrechamente relacionado con el liderazgo transformacional porque el carisma es una de las dimensiones que lo caracteriza. Las cualidades que enmarcan la diferencia de los líderes carismáticos por las cuales son capaces de alcanzar resultados extraordinarios se mencionan en el siguiente cuadro:

FIGURA 6: CUALIDADES DE LOS LÍDERES CARISMÁTICOS.

a. Visión	f. Gran energía y orientación a las acciones
b. Excelentes habilidades de comunicación	g. Base de poder relacional
c. Confianza en sí mismo y convicción moral	h. Conflicto interno mínimo
d. Capacidad para inspirar confianza	i. Capacidad para brindar empowerment a los demás
e. Orientación a los grandes riesgos	j. Personalidad de autopromoción

(Fuente: Cualidades de los líderes carismáticos, Lussier, 2011:341)

Los efectos que produce un líder carismático en sus seguidores son los siguientes:

FIGURA 7: EFECTOS DEL LÍDER CARISMÁTICO.

El seguidor confía en "lo acertado" de la visión del líder
Similitud de las creencias y valores del seguidor con los del líder
Sentido resaltado de la confianza en sí mismo para contribuir al logro de la misión
Aceptación de las metas desafiantes o más altas
Identificación con la emulación del líder
Aceptación incondicional del líder
Intenso afecto por el líder
Participación emocional del seguidor en la misión
Lealtad incuestionable y obediencia al líder

(Fuente: Efectos del líder carismático, Lussier, 2011:340)

1.3 Liderazgo en el ámbito escolar.

Como ya vimos existen diferentes investigaciones y teorías propuestas sobre liderazgo, se han considerado diferentes enfoques y por ello se ha ido desarrollando y especializado la labor de un líder, sin embargo, el término liderazgo enfocado a la educación se empezó a desarrollar a partir de los años ochentas; a continuación haré una breve descripción de las teorías.

1.3.1 Estilos de liderazgo escolar.

Una de las propuestas que destaca Murillo (2006) es la de Sergiovanni en 1984, la cual tiene influencia de las teorías de liderazgo y desarrolla una teoría que incluye cinco estilos de liderazgo:

- El líder técnico: hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo por contingencia y estructuras organizativas. El director es el encargado de planificar, organizar, coordinar y

establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.

- ▶ El líder humano: concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal, a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.
- ▶ El líder educativo: utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.
- ▶ El líder simbólico: asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias, rituales y otras cuestiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de las palabras y las acciones. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de acontecimientos que llevan al compromiso entre aquellos que trabajan en la organización.
- ▶ El líder cultural: caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que le dan a la escuela su identidad única. Se encarga de crear un estilo organizativo, lo que define a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia. Las actividades asociadas con más frecuencia a este líder son: articular una misión del centro, socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias, explicar cómo funciona el centro, desarrollar y manifestar un sistema de símbolos a lo largo del tiempo, y recompensar a quienes reflejan esta cultura. El efecto global de este tipo de líder es la vinculación y creencia de alumnos,

profesores, padres y otros miembros de la comunidad escolar en el trabajo del centro.

1.3.2 Tipología de estilo de liderazgo escolar.

La propuesta fue elaborada por Leithwood, Begley y Cousins en los años noventa en la que establecen cuatro tipos de liderazgo (Murillo, 2006:15):

- ▶ Estilo de liderazgo A: caracterizado por las relaciones interpersonales por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales.
- ▶ Estilo de liderazgo B: se enfoca en el rendimiento de los alumnos y el aumento de su bienestar. Hace uso del aspecto interpersonal, administrativo y directivo.
- ▶ Estilo de liderazgo C: centrado en los programas, es decir, se muestra un especial interés en la eficacia de los programas para mejorar las competencias del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguren el éxito de los programas.
- ▶ Estilo de liderazgo D: se caracteriza por dar cierto énfasis al aspecto administrativo.

1.3.3 Liderazgo instructivo.

Este término surgió en los años ochentas y es una de las aportaciones más importantes en la dirección escolar eficaz. Así, las escuelas que consiguen en mayor medida un desarrollo integral de todos sus alumnos son aquellos que (Murillo, 2006:16):

- ▶ Contribuyen al establecimiento de la misión y las metas escolares
- ▶ Ayudan a generar un clima positivo de aprendizaje
- ▶ Ayudan y apoyan el desarrollo profesional de los profesores

- ▶ Desarrollan, coordinan y supervisan el currículum del centro
- ▶ Fomentan el trabajo de equipo de los docentes
- ▶ Favorecen la participación de la comunidad escolar
- ▶ Tienen altas expectativas hacia los docentes y las comunican
- ▶ Contribuyen a generar una cultura de evaluación para la mejora entre los docentes y el centro escolar.

Esta fue la transición del liderazgo tradicional burocrático al liderazgo con una dirección enfocada a la enseñanza. El liderazgo instructivo también es denominado *educativo* o *pedagógico* y como ya vimos “se centra en aquellas prácticas que tienen impacto en el profesorado o en la organización y, de modo directo o mediano, en el aprendizaje de los alumnos” (Bolívar, 2010:82).

1.3.4 Liderazgo transformacional en la educación.

Leithwood desarrolló un modelo de liderazgo basándose en la teoría de liderazgo transformacional, y se basa en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal. A partir de sus evidencias empíricas y para describirlo utilizó seis dimensiones (Leithwood, 2009:38):

- ▶ Crear una visión y metas para la escuela
- ▶ Brindar estimulación intelectual
- ▶ Ofrecer apoyo individualizado
- ▶ Simbolizar las prácticas y los valores profesionales
- ▶ Demostrar expectativas de alto desempeño
- ▶ Desarrollar estructuras para fomentar la participación en las decisiones de las escuelas

Y posteriormente se agregaron 4 dimensiones más:

- ▶ Manejo del equipo educativo
- ▶ Apoyo pedagógico
- ▶ Monitoreo de las actividades escolares
- ▶ Foco en la comunidad

1.3.5 Liderazgo distribuido.

El liderazgo distribuido reconoce que diferentes personas que ocupan cargos oficiales pueden emerger como fuentes de influencia en diferentes ocasiones, con efectos positivos a la educación, esto en una organización en la que compartir el liderazgo implique el trabajo conjunto para desarrollar competencias y ejercer influencia mutua (Bolívar, 2011:267).

Bolívar (2011) y Leithwood (2009) a partir de diversas investigaciones afirman que este tipo de liderazgo no es un enfoque nuevo, sino que surge de la reestructuración organizacional suplantando a las estructuras jerarquizas y está asociado a una democratización para la vida organizativa.

Asimismo Leithwood señala:

El liderazgo distribuido también aumenta las oportunidades de la organización de beneficiarse de las capacidades de un mayor número de sus integrantes; permite a los miembros capitalizar sus fortalezas individuales, y promueve, entre los miembros de la organización, un mayor sentimiento de interdependencia y un sentido de cómo el propio actuar tiene un efecto sobre la organización en su conjunto. Mediante una mayor participación en la toma de decisiones, puede desarrollarse un mayor compromiso con las metas y las estrategias de la organización (2009:61).

Con respecto a esta afirmación, y como lo veremos más adelante, la gestión educativa a cargo de un líder deberá fomentar la participación docente para que a

partir de esto se adquiera un compromiso real al sentirse directamente involucrado en la toma de decisiones.

Adicionado a esto, este tipo de liderazgo invita a fomentar sociedades simbióticas las cuales son en “las que todas las partes de una sociedad involucradas salen mejoradas de cada interacción” (Burcet, 2003:164) o como lo menciona Cipolla (1995) personas Inteligentes que realizan acciones de las que obtengan un beneficio y al mismo tiempo procure un beneficio para una persona o un grupo. Considerando las formas de interacción⁶ que existen en la sociedad valdría la pena trabajar en la construcción de una nueva organización que nos lleve a una mejora constante y uniforme.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) por su parte considera que:

Una manera de enfrentar los retos es distribuir el liderazgo entre diferentes personas y organizaciones, por ejemplo, directores adjuntos, mandos medios y personas de otras escuelas. Esto puede mejorar la eficacia de las escuelas al construir capacidades para una mejora continua, para abordar la variación dentro de las escuelas y para la planificación de la sucesión. Esto puede requerir el desarrollo de incentivos y oportunidades de desarrollo para reconocer y apoyar la participación y el desempeño de los equipos de liderazgo distribuido. Algunos países también tienen liderazgo distribuido más allá de los límites de las escuelas, compartiendo líderes con otras escuelas cercanas para beneficiarse de economías de escala (OCDE, 2009b:19).

Lo difícil de lograr la posibilidad de aplicar el liderazgo distribuido es por las formas de interacción que existen en la sociedad, el miedo o pereza al cambio, la economía, la cultura, la diversidad de ideas y creencias, el conocimiento, las emociones y un sin fin de características más propias del ser humano. Otro elemento que considera

⁶ Josep Burcet hace una clasificación de cuatro rubros en los que analiza el rendimiento de los distintos tipos de interacción:

- el *parasitismo*, en el que una parte arrebató algo a la otra, sin devolverle nada a cambio.
- la *depredación*, en la que una parte destruye o desorganiza a la otra, en provecho propio, y finalmente,
- la *necrosis* en la que todas las partes involucradas se despedazan recíprocamente y salen de cada interacción con una degradación de su nivel de organización.
- la *simbiosis*, en la que todas las partes involucradas salen mejoradas de cada interacción (2003:164)

sobre todo Rojas (2006) y Weber es que para que surja un líder necesita haber vivido una crisis de algún tipo que motive a que se muevan a realizar acciones de cambio (Lussier, 2011:338).

Asimismo en su proyecto *Mejorar el liderazgo escolar* (2009b) se proponen cuatro áreas de acción, que si son aplicadas en conjunto pueden contribuir a la mejora del liderazgo escolar:

- ▶ Redefinir la responsabilidad del líder escolar
- ▶ Distribución del liderazgo escolar
- ▶ Desarrollo de habilidades para el liderazgo escolar eficaz
- ▶ Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva

Sin embargo, como hace referencia Bolívar (2011) “el que ejerce un liderazgo distribuido tiende, pues, a ser un *líder de líderes*, por lo demás no permanente, sino que va cambiando en una <comunidad profesional de aprendizaje>”.

1.3.6 Liderazgo docente.

Uno de los tipos de liderazgo que se consideran dentro de una institución educativa, además del que ejerce el director también está el que funge los docentes, sin embargo, una de las tareas del director es guiar y motivar la eficacia docente.

“El liderazgo de los profesores puede llegar a ser muy variado en formas y funciones” (Leithwood, 2009:23) además de que lo pueden desempeñar de manera formal o informal, esto es situacional. La mayor responsabilidad que tiene un docente es la de crear situaciones que lleven a los alumnos a aprender, esto independientemente de las condiciones sociales, económicas, culturales, etc., que ayuden o afecten durante el proceso educativo. Sin lugar a duda la labor docente es el trabajo más importante y requiere de diversas cualidades y apoyo para lograr sus metas así como para

cultivar y desarrollar la motivación entre sus alumnos (Rojas, 2006:49), la cual puede ser transmitida por un líder escolar efectivo dentro de una institución escolar.

El liderazgo docente esta enfocando en el sentido “pedagógico: la enseñanza en el aula y aquello que, con los colegas, pueda potenciarla” y además del actuar enfocado en el aprendizaje, también se requiere de investigación y práctica reflexiva (Bolívar, 2011:270) que lleve al desarrollo individual, la colaboración o el desarrollo del equipo, y el desarrollo organizacional (York-Barr y Duke, 2004 en Bolívar 2011:270).

Para lograr un funcionamiento organizacional efectivo se requiere de la participación docente con el líder escolar, en este caso el director, para lograr una gestión democrática y transformacional con habilidades de tipo carismáticas.

1.3.7 Liderazgo escolar.

El Director es, o debería ser, quien ejerce el liderazgo en toda una institución educativa, sin embargo, como ya se mencionó anteriormente, es importante que en nuestro país se fortalezca el liderazgo escolar para motivar a su institución a que “entregue sus mayores esfuerzos, no por coerción sino por convicción” (Rojas, 2006:24) en busca de mejores resultados que favorezcan los aprendizajes, las competencias y los valores de los alumnos y que además se promueva un estado de ánimo positivo.

Leithwood (2009) considera que se requiere de una definición funcional de liderazgo escolar y se basa en los estudios realizados a partir del liderazgo transformacional y distribuido para realizar sus propias investigaciones y hacer sus conclusiones. La definición que plantea de liderazgo escolar es: “como una labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009:20), por lo que su actuar deberá estar enfocado a mejorar los resultados académicos de los alumnos y para ello el líder tendrá que promover el potencial docente y cualificarlo ayudando a que cada profesor realice su tarea de manera individual pero también dentro de la comunidad de profesionales de la

escuela (Leithwood, 2009:7). La definición de Leithwood (2009) sobre liderazgo incorpora los siguientes entendidos:

FIGURA 8: ORIENTACIONES GENERALES DEL LIDERAZGO ESCOLAR.

El liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales	Los líderes son individuos cuya labor esta inserta en relaciones y organizaciones sociales y su propósito es realizar algo para un grupo.
El liderazgo implica un propósito y una dirección	Los líderes persiguen metas con claridad y tenacidad y responden por su cumplimiento. A veces el líder desarrolla y promueve metas grupales o en otros casos centra el esfuerzo grupal en torno a una visión proveniente de otras instancias. Dirigen su atención a asegurar que todos los componentes y acciones dentro del sistema educacional apoyen al aprendizaje de los estudiantes.
El liderazgo es un proceso de influencia	Las acciones de los líderes tienen efecto directo en las metas principales del colectivo; la acción del líder consiste en influenciar los pensamientos y el actuar de otras personas y establecer las condiciones que les permitan ser efectivos.
El liderazgo es una función	Esto conlleva a un conjunto de funciones no necesariamente relacionadas con la designación formal. Personas en diferentes roles pueden ejercer labores de liderazgo, aunque muchas veces cuenten con desiguales recursos, habilidades y propensiones para este efecto.
El liderazgo es contextual y contingente	El liderazgo se practica de acuerdo a las características de la organización social, las metas fijadas, los individuos involucrados, los recursos, los plazos, además de otros factores, incluidas las características de los propios líderes

(Fuente: Leithwood, 2009:18-19)

Con lo anterior el autor hace cuatro afirmaciones sobre el liderazgo escolar exitoso en cuanto a las prácticas que han demostrado tener un impacto positivo sobre el aprendizaje escolar, ya sea directa o indirectamente, a través de las condiciones escolares o las acciones de los terceros (2009:20). Estas afirmaciones se exponen en el siguiente cuadro.

FIGURA 9: AFIRMACIONES FUNDAMENTALES SOBRE EL LIDERAZGO ESCOLAR DE LEITHWOOD.

<p>Afirmación 1: El liderazgo escolar contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje escolar.</p>	<p>Tiene un efecto indirecto sobre el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>El liderazgo efectivo abarca funciones y características, tales como una orientación no conformista, selección de manera rigurosa a los profesores, apartar de la escuela elementos distractores que no estén centrados en los aprendizajes, monitorear frecuentemente las actividades escolares y el progreso estudiantil, dar sentido, invertir tiempo y energía en el mejoramiento escolar, apoyar a los profesores, desarrollar un liderazgo pedagógico superior, promover la participación de los padres, mantener una coordinación en materia de currículo, políticas y prácticas de promoción escolar equitativa, así como también la parte organizacional de la escuela.</p>
<p>Afirmación 2: El liderazgo de las escuelas es ejercido en primer lugar por los directores y los profesores, y puede ser distribuido a otros.</p>	<p>Dentro de las instituciones se ejercen principalmente dos tipos de liderazgo: liderazgo directivo y liderazgo docente; en los dos tipos de liderazgo se involucra la influencia sobre las creencias, los valores y las acciones de otros. La diferencia entre uno y otro es cómo se ejerce la influencia y con qué finalidad.</p> <p>Existe un especial interés por la idea de un liderazgo distribuido en la parte de la reestructuración organizacional partiendo del cambio en el paradigma de las estructuras jerárquicas por estructuras horizontales.</p>
<p>Afirmación 3: Un conjunto de prácticas básicas de liderazgo es valioso en prácticamente todos los contextos</p>	<p>Se presentan tres categorías generales de liderazgo que pueden contribuir al éxito, estas son necesarias más no suficientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Establecer rumbos lo cual se materializa de diferentes maneras: identificando y articulando una visión; fomentando la aceptación de metas grupales; generar altas expectativas de rendimiento. ● Desarrollar a las personas lo cual depende por un lado, de procurar el desarrollo emocional y pedagógico para lo cual se deberán considerar las siguientes acciones: ofrecer estímulo intelectual; entregar apoyo individualizado; proveer un modelo apropiado. ● Resideño de la organización encaminadas a una organización efectiva, esto implica: fortalecer la cultura escolar; modificar estructuras organizacionales; construir procesos colaborativos.

<p>Afirmación 4: Los líderes exitosos que trabajan con diferentes tipos de alumnos establecen las condiciones necesarias para promover el logro escolar, la equidad y la justicia.</p>	<p>A pesar de que los líderes exitosos trabajan en pro de los alumnos con diferentes orígenes y características fuera del cauce cultural normal (alumnos que viven en situación de pobreza o aquellos cuya raza, etnia, características físicas o mentales, antecedentes culturales o habilidades en su idioma natal) existe gran evidencia de la discriminación que aún impera en las escuelas, por ello el liderazgo parece ser crucial en escuelas que atienden estudiantes diversos que a su vez requieren de prácticas diferenciadas. Se proponen cuatro prioridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Construir formas potentes de enseñanza y aprendizaje lo cual supone poner una especial atención en las problemáticas que surgen a nivel aula y de la escuela. Responde a metas. ● Crear comunidades sólidas en la escuela proporciona una atmósfera de apertura a la innovación, retroalimentación sobre el desempeño en las tareas pedagógicas y oportunidades de desarrollo profesional ● Nutrir el desarrollo de culturas educativas en las familias se centra los supuestos, normas y creencias que detenta la familia respecto del trabajo intelectual, en general, y del trabajo escolar, en particular. ● Expandir el capital social de los estudiantes valorizado por las escuelas. El capital social consiste en los “activos” (conocimiento, información, normas y oportunidades) adquiridos por las personas a través de sus familias y sus relaciones con los demás. Los líderes también pueden fomentar prácticas no discriminatorias para fomentar el capital social.
--	---

(Fuente: Leithwood, 2009)

Asimismo, Leithwood (2009) considera que los diferentes tipos de liderazgo se pueden presentar de forma simultánea y de manera informal de acuerdo a las situaciones y necesidades que se presenten dentro de un contexto.

En el documento *Bases de liderazgo escolar* (Rojas, 2006) se consideran cuatro dimensiones clave del liderazgo basándose en el liderazgo histórico, es decir, se retoman aspectos importantes que llevaron a ciertos personajes de la historia a realizar acciones para favorecer a su comunidad. La primera dimensión es la existencia de una genuina conexión con el dolor o la frustración de una comunidad; la vivencia cercana y sobre todo la identificación es parte de lo que provoca el querer

generar cambios que favorezcan a la comunidad, para lo que es necesario contar con una o varias personas que conozcan la situación de manera que se generen grupos de acción, la sensibilidad y poder de decisión; son las cualidades requeridas para dar el primer paso hacia el liderazgo.

La segunda es la interpretación que explica y da sentido a los sentimientos de dolor y frustración dentro de su comunidad. Dentro del enfoque escolar puede ser que la frustración a los resultados que se obtienen en las evaluaciones no sean tan satisfactorios y sean un foco de atención para generar los cambios pertinentes que encaminen a obtener mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos, lo que en este caso es la meta a seguir (Rojas, 2006).

La tercera es cuando los líderes ofrecen un mundo futuro en el que el dolor y la frustración son superados. Siguiendo el camino de conseguir una mejora en la educación se proponen estrategias que ayuden a superar la frustración en el futuro y la cuarta fase es cuando se decide quién es el líder que guiará el camino para el logro de metas (Rojas, 2006).

Considerando las dimensiones que propone Rojas es necesario seguir con los pasos que sugiere. Para el contexto escolar el primer paso sería tener el puesto de Director en la institución, paso dos, conocer las condiciones administrativas que se tienen y sobre todo, conocer al personal docente no sólo lo referente a sus competencias técnicas, también lo que esta asociado a la vida personal, actitudinal y de disposiciones anímicas (Rojas, 2006:70).

La organización y guía de buenas prácticas educativas es una de las tareas a cumplir del líder escolar y para ello es necesario, como lo considera Bolívar (2010), establecer metas y expectativas; obtener y asignar recursos de manera estratégica; planificar, coordinar y evaluar la enseñanza del currículo; promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado; asegurar un entorno

ordenado y de apoyo (Bolívar, 2010:84-85), tareas que requieren de habilidades específicas para poder llevarlas a cabo.

1.4 Investigaciones del perfil requerido para un líder escolar.

La OCDE (2009a) define perfil “como un conjunto ideal de conocimientos y habilidades contra las cuales debería evaluarse a los candidatos” (p. 183). Existen distintos enfoques que describen el perfil que debería desarrollar un líder escolar atendiendo la administración estratégica de recursos y guiar la enseñanza y el aprendizaje (p.114).

Parte de la mejora escolar que promueve la OCDE (2009a) se centra en el desarrollo del liderazgo escolar que se ha mantenido y desarrollado en sus países miembros: Australia, Austria, Bélgica (comunidades flamencas y francesas), Chile, Dinamarca, Finlandia, Francia, Hungría, Irlanda, Israel, Corea, los países bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Portugal, Eslovenia, España, Suecia y el Reino Unido (Inglaterra, Irlanda del Norte y Escocia; que de acuerdo a sus propios contextos y recomendaciones han implementado sus propias políticas y estilos de formación⁷.

En el caso de Australia, por ejemplo, se creó un plan coherente de desarrollo y formación de liderazgo para mejorar la calidad del sistema escolar, aunado a esto estipularon los criterios de selección de líderes escolares (OCDE, 2009a:164).

- ▶ Liderazgo técnico: capacidad demostrada para optimizar de manera eficaz los recursos humanos, financieros y físicos de la escuela mediante prácticas

⁷ Existen variados estilos formativos que consisten en: proporcionar capacitación especializada, la apertura de escuelas y academias, cursos otorgados por el sector privado para directores en ejercicio de su función, las universidades ofrecen programas vinculados con los requisitos estatales y maestrías.

gerenciales y sistemas y procesos organizacionales sólidos que contribuyan a la implementación de la visión y las metas de la escuela.

- ▶ Liderazgo humano: capacidad demostrada para propiciar un ambiente de aprendizaje seguro, intencionado e inclusivo y la capacidad para desarrollar relaciones constructivas y respetuosas con el personal, los alumnos, los padres de familia y otros interesados.
- ▶ Liderazgo educativo: capacidad demostrada para dirigir, gestionar y supervisar el proceso de aprendizaje y sus implicaciones para mejorar la enseñanza y aprendizaje de alta calidad en cada aula de la escuela.
- ▶ Liderazgo simbólico: capacidad demostrada para modelar los valores y conductas importantes para la escuela y la comunidad, incluyendo un compromiso de crear y sostener comunidades de aprendizaje profesional eficaces dentro de la escuela y en todos los niveles del sistema.
- ▶ Liderazgo cultural: entendimiento de las características de las escuelas eficaces y capacidad demostrada para dirigir la comunidad escolar en el fomento de una visión del futuro, apuntalada por propósitos y valores comunes que asegurará en compromiso y el ajuste de los interesados para realizar el potencial de todos los estudiantes.
- ▶ Criterio comunitario: la suma de un criterio comunitario brinda una oportunidad al consejo escolar (o comité cuando no hay consejo) de estructurar un criterio informado por el contexto y las necesidades de liderazgo específicas de la escuela.

Bolívar (2011) hace su propuesta de acuerdo al esquema de competencias⁸, por un lado, hace una diferencia entre las *funciones*, *tareas* y *competencias*, por otro lado, considera que para la dirección escolar hay que tomar doble sentido:

⁸ "La competencia tiene un sentido más complejo u holístico, dado que integra conocimientos, modos de hacer o procedimientos y un componente efectivo-emocional ...en otra perspectiva de interés dentro de la polisemia de <competencia>, ésta tiene una doble connotación: *cognitiva* y *jurídica* ...la competencia es, al mismo tiempo, la capacidad y su reconocimiento, la aptitud y el derecho a ejercerla, tener la competencia para hacer algo y ser competente" (Bolívar, 2011:257).

- A. *Jurídico*: ámbito en que la dirección debe ser competente y ejercer su autoridad, disponiendo de los medios oportunos para ejercerla (funciones y atribuciones).
- B. *Cognitivo*: competencias que se deben tener para un adecuado ejercicio del liderazgo de la dirección escolar (Bolívar, 2011:257).

Para llegar a ser un líder escolar efectivo es necesario desarrollar habilidades que mediante capacitación y formación se pueden lograr ya que “los líderes nacen, no se hacen, y las competencias pueden aprenderse ...por el ejercicio de buenas prácticas con el apoyo de tutores expertos” (Bolívar, 2011:257)

Considerando un enfoque internacional Bolívar (2010) retoma el análisis de Escocia en donde considera veintitrés competencias agrupadas en cuatro bloques:

FIGURA 10: CATEGORÍAS Y COMPETENCIAS DIRECTIVAS, CASO ESCOCIA.

Categorías	Categorías
Cualidades personales	Flexibilidad; constancia; autonomía; fiabilidad; integridad; equilibrio.
Destrezas interpersonales	Empatía; preocupación por los otros; asertividad; escucha activa; claridad y concisión en la expresión; trabajo en equipo.
Capacidad de dirección y liderazgo	Delegar; motivación; control de calidad; desarrollo del personal; apertura al exterior; liderazgo
Destrezas técnicas de gestión	Planificación de proyectos; negociación; organización de recursos; comprensión del contexto; negociación.

(Fuente: Bolívar 2010:44-46 y 95-96)

En el caso de Cataluña el Departamento de Educación con el Decreto 155/2010 (2010) en el artículo 36.5 señala que “tanto los conocimientos como el perfil competencial tiene que asegurar, en un contexto de uso de las tecnologías de la información y la comunicación, suficiencia en las competencias siguientes”:

- a) Gestión y dirección de equipos humanos en el contexto educativo. Liderazgo pedagógico.
- b) Planificación, control y calidad en los ámbitos curriculares y de gestión general del centro educativo.
- c) Gestión de recursos económicos y de procedimientos de contratación en el contexto del centro educativo.
- d) Habilidades directivas y de conducción de grupos humanos de carácter general.

En el contexto hispanoamericano Álvarez (2010) delimita cuatro competencias de liderazgo educativo:

1. Competencia del pensamiento estratégico. Capacidades y habilidades para promover procesos de cambio, al tiempo que implica a los agentes en proyectos de misión compartida de la organización. Estas dimensiones quedan plasmadas en un proyecto de dirección.
2. Competencias de gestión del aprendizaje. Dirección pedagógica del aprendizaje como una competencia clave del liderazgo. Liderar los procesos de enseñanza-aprendizaje, supervisar la labor del profesorado, promover el desarrollo profesional del profesorado.
3. Competencias de relación con las personas. El liderazgo, como relación de influencia en otras personas, crea redes de relaciones humanas entre los agentes educativos y, en primer lugar, con el profesorado para gestionar los proyectos institucionales.
4. Competencias para la creación y animación de estructuras organizativas. En un contexto de autonomía creciente, el director debe ser capaz de organizar estructuras que faciliten coordinarse y trabajar en equipo, en un marco de liderazgo compartido.

Hay otro enfoque que considera el mismo Bolívar (2013) encaminado a la ética y lo hace con la intención de educar para la justicia social considerando los serios

problemas de violencia. Los siguientes son los valores que tienen que ver con los equipos directivos que lideran escuelas en y para la Justicia Social:

1. **Asumen riesgos:** no tienen miedo a decir “sí” a algo diferente y tienden a comprometerse activamente en promover soluciones innovadoras.
2. **Son accesibles:** están presentes, se implican con estudiantes, docentes y familias para abordar las cuestiones difíciles. Están realmente interesados en involucrarse donde está la acción, de modo que esto les permite comprender los problemas de primera mano.
3. **Invierten en las relaciones:** hacen un esfuerzo adicional para trabajar con los docentes, familias y miembros de la comunidad. Trabajan con el personal en su escuela para resolver las diferencias y encontrar soluciones viables. Estos directivos trabajan duro para construir confianza y promover cambios compartiendo información con todos los implicados.
4. **Son reflexivos:** utilizan la información disponible para desarrollar estrategias bien sustentadas que llevan a la meta. De esta manera, movilizan equipos de profesores y padres para informar sobre las decisiones que toman.
5. **Son colaborativos:** comparten el liderazgo con la comunidad educativa en todos los niveles de la organización. Saben que los equipos de personas que comparten los mismos objetivos serán más eficaces que un gestor que trabaja solo. Estos directivos buscan tiempo para que los equipos se encuentren, planifiquen y enseñen juntos.
6. **Son intencionales:** Tienen clara la meta de construcción de una escuela desde y para la Justicia Social, y tomando decisiones más adecuadas para conseguirla.

Las propuestas que se han hecho con respecto al perfil requerido para un líder escolar aporta elementos importantes para que en México se pueda comenzar a planificar y desarrollar las habilidades de los directivos de las instituciones educativas de manera formal, es decir, promover la apertura de alguna maestría especializada en gestión escolar de la cual todos lo directores sean egresados.

1.5 Roles del líder

Rol esta definido como un conjunto de expectativas de cómo una persona se comportará al desempeñar su trabajo, para el caso de los líderes existen tres categorías planteadas por Henry Mintzberg; el autor identificó diez roles gerenciales los cuales categorizó en tres: interpersonales, informativos y de decisión (Lussier, 2011:9), quienes son buenos líderes desempeñan los diez roles y delega estos a sus seguidores. A continuación se describen los 10 roles:

FIGURA 11: ROLES GERENCIALES.

Roles interpersonales	Roles interpersonales	Roles interpersonales
Representante	Monitor	Emprendedor
Líder	Difusor	Gestor de problemas
Enlace	Portavoz	Quien asigna los recursos
		Negociador

(Fuente: Roles gerenciales, Lussier, 2011:10)

En la categoría de roles interpersonales se encuentran:

- ▶ Rol de representante: esto sucede cuando actúan en nombre de la institución en actividades legales, sociales, ceremoniales o simbólicas. Firman documentos oficiales, asisten a reuniones externas como representantes de la institución y presiden reuniones y actos solemnes (Lussier, 2011:10).
- ▶ Rol de líder: abarca el desempeño de las funciones administrativas para operar en forma eficaz la unidad organizacional. Algunas de las diversas tareas del líder es contratar y capacitar, dar instrucciones y coaching, evaluar el desempeño (Lussier, 2011:10).
- ▶ Rol de enlace: los líderes desempeñan este rol cuando interactúan con personas externas a su unidad organizacional. El comportamiento del enlace incluye la creación de redes para desarrollar relaciones y obtener información y favores. La

política organizacional es una parte importante de este rol. Algunas conductas de enlace son participar en comités con miembros externos a la unidad organizacional, asistir a reuniones profesionales, convocar a las personas para mantenerse en contacto (Lussier, 2011:10).

Con respecto a los roles informativos, son tres roles:

- ▶ Rol de monitor: es cuando un líder recaba información, la mayor parte de esta se analiza para descubrir problemas y oportunidades y para entender sucesos externos a la unidad organizacional. Parte de la información se transmite a otras personas dentro de la organización (rol de difusor), o a una persona externa a la unidad (rol de portavoz). Se recaba información por comportamiento como: leer memorandos, reportes, publicaciones profesionales, periódicos y demás; hablar con las demás personas, asistir a reuniones dentro y fuera de la organización; observar (Lussier, 2011:11).
- ▶ Rol del difusor: sucede cuando envían información los demás dentro de la unidad organizacional. Los directores tienen acceso a la información que no está disponible para los empleados. Parte de la información que proviene de niveles superiores debe transmitirse a los colaboradores ya sea de forma oral o escrita (Lussier, 2011:11).
- ▶ Rol de portavoz: esto es cuando proporcionan información a personas ajenas a la unidad organizacional, fungen como representantes de relaciones públicas para su unidad organizacional (Lussier, 2011:11).

Para el caso de los roles de decisión se consideran cuatro:

- ▶ Rol del emprendedor: los líderes desempeñan este rol cuando innovan y ponen en marcha las mejoras; con frecuencia conciben ideas para mejorar por medio del rol de monitor. Promueven nuevas formas de hacer las cosas (Lussier, 2011:11)

- ▶ Rol de gestor de problemas: esto es cuando el líder emprende acciones correctivas durante situaciones de crisis o de conflicto⁹. Crear cambios puede traer conflicto por las reacciones a un suceso inesperado que genera una dificultad y para lograr resultados es de primordial importancia resolver los conflictos que se presenten (Lussier, 2011:12)
- ▶ Rol de quien asigna los recursos: Los líderes desempeñan este rol cuando programan, solicitan, autorizan y realizan actividades de elaboración de presupuestos. De las funciones que realizan están: decidir qué se hace ahora, lo que se llevará a cabo más tarde y lo que no se hace (administración del tiempo, prioridades), elaboración de presupuestos, programas el uso de material y equipo (Lussier, 2011:12).
- ▶ Rol del negociador: los líderes desempeñan este rol cuando representan a su unidad organizacional durante las transacciones cotidianas y no rutinarias que no incluyan establecer límites (Lussier, 2011:12).

La revisión de las teorías de liderazgo que en un principio estuvieron encaminadas a la mejora de la función en la productividad empresarial dieron elementos imprescindibles para el desarrollo de las teorías encaminadas a la mejora escolar y el conocimiento de dichos antecedentes del liderazgo escolar da elementos importantes para comprender la importancia de su desarrollo y aporta elementos para la formación de directivos.

El liderazgo transformacional, carismático y distribuido marcan la diferencia en la labor directiva, esto aunado a las habilidades pedagógicas que un líder esta obligado a adquirir, o si ya las tiene desarrollarlas puede dar grandes posibilidades de mejorar

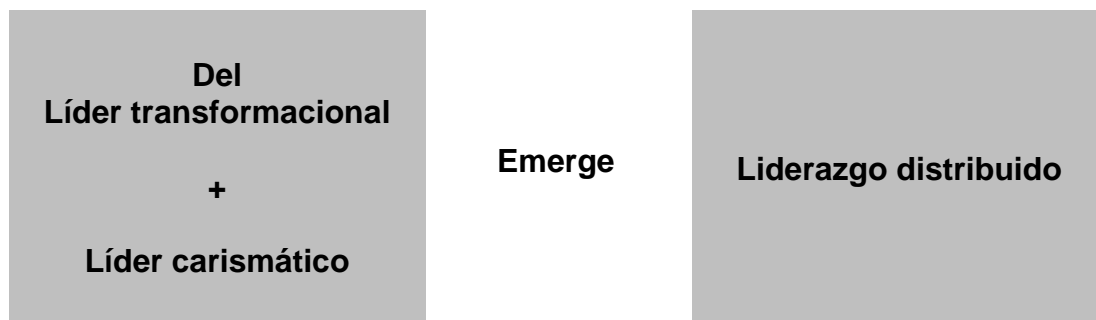
⁹ Un conflicto existe siempre que las personas estén en desacuerdo y en oposición. El conflicto es inevitable porque las personas no siempre tienen el mismo enfoque. Existen cinco estilos de manejo del conflicto:

- Estilo complaciente de manejo de conflicto. Comportamiento pasivo, usted gana, yo pierdo.
- Estilo colaborativo de manejo del conflicto. Comportamiento asertivo, usted gana, yo gano.
- Estilo negociador de manejo del conflicto. Comportamiento asertivo, usted gana algo, yo gano algo.
- Estilo evasivo de manejo del conflicto. Comportamiento pasivo, usted pierde, yo pierdo.
- Estilo impositivo del manejo del conflicto. Comportamiento agresivo, usted pierde, yo gano (2012:210-211).

la parte organizacional de una institución educativa, lo que a su vez puede desencadenar una mejora en la calidad educativa.

Como una breve conclusión al primer capítulo puedo asumir que las características del liderazgo transformacional y carismático que propone Lussier ayudan a que el liderazgo de tipo distribuido que propone Leithwood y Bolivar para el contexto educativo, emerja, es decir, considerando una de las cualidades que se mencionan en la Figura 6¹⁰ en donde se especifica que se deberá tener la capacidad para brindar empowerment a los demás se detona la principal actividad de un liderazgo distribuido. En la siguiente figura se puede observar.

FIGURA 12: LIDERAZGO DISTRIBUIDO.



¹⁰ Página 18

CAPÍTULO 2 : PENSAMIENTO SISTÉMICO

Dentro de las muchas herramientas que existen para hacer que la labor de un líder escolar sea eficiente está el pensamiento sistémico; éste da elementos importantes para lograr que el aspecto organizacional funcione y guíe hacia el cumplimiento de metas, promoviendo el mejor funcionamiento de la labor directiva y docente, a partir de la cual se pretende dar elementos para mejorar la educación.

En este capítulo se explicará puntualmente la importancia de considerar a una organización educativa como un sistema, la evolución del pensamiento sistémico y sus atributos los cuales podrían ser utilizados por los líderes escolares en el proceso de mejora y solución de conflictos tanto personal como organizacional.

2.1 ¿Qué son los sistemas?

Etimológicamente la palabra *sistema* proviene del latín *systema*, y ésta se deriva del griego σύστημα *sunistánai* que significa “causar una unión” (Senge, 2012:94); para el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE, 2014) un sistema es: 1. Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre si; 2. Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.

Considerando algunas definiciones de la palabra *sistema* puedo concluir que es un complejo de elementos cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción dinámica de sus partes, se afectan recíprocamente a lo largo del tiempo y están organizados con relación a una finalidad (Bertalanffy (1968), Senge (2012), O’Connor (1998), Herrscher(2013)). La relevancia de considerar los sistemas es porque “somos nosotros los que hacemos sistema: al mirarlo, al verlo como

sistema, al decidir considerarlo integrante de una categoría que tiene ciertas propiedades” (Herrscher, 2013:40), por ejemplo:

[...] para el que considera que en la escuela suceden cosas que se relacionan unas con otras. que propenden a la formación de su hijo en forma articulada y con sentido, es un sistema. En cambio, para quien opina que nada tiene que ver con nada, que falta un hilo conductor en el aprendizaje, que cada maestro vive su propia nube y no se percibe un objetivo común, entonces es un mero conjunto de recursos humanos y materiales, algo así como una mezcla de cemento, cal, arena y agua que no llegó a cuajar (Herrscher, 2013:41-42).

“Según el origen hay tres clases de sistemas¹¹: los que encontramos en la naturaleza, los que encontramos diseñados por alguien y los que diseñamos nosotros” (Herrscher, 2013:46). Una institución educativa es un sistema creado por los seres humanos por lo tanto su buen funcionamiento depende exclusivamente de los que formamos parte de él.

Asimismo es importante mencionar que un sistema también puede ser un sub-sistema respecto del sistema mayor que los comprende y es necesario considerarlo para entender su funcionamiento y saber cómo actuar para lograr una mejora.

Una diferencia clara para comprender la importancia de estimar a una institución como un sistema se puede observar en el siguiente cuadro al diferenciar un "sistema" de un "montón".

¹¹ Los sistemas se caracterizan por ser cerrados o abiertos.

Cerrados: “Sistema que, en teoría, no interactúan con su entorno. En la práctica, todos los sistemas son abiertos en alguna medida. Cuanto más cerrado es un sistema, más energía acumula en su interior (principio de la entropía)” (O’Connor, 1998:294)

Abiertos: “Sistema que interactúa con su entorno, obteniendo de él los recursos que necesita. Todos los sistemas vivos son sistemas abiertos” (O’Connor, 1998:294)

FIGURA 13: DIFERENCIA ENTRE UN SISTEMA Y UN MONTÓN.

Sistema	Montón
Partes interconectadas que funcionan como un todo	Serie de patrones
Cambia si se quitan o añaden piezas. Si se divide un sistema en dos, no se consiguen dos sistemas más pequeños, sino un sistema defectuoso que probablemente no funcionará.	Las propiedades esenciales no se alteran al quitar o añadir piezas. Cuando se divide, se consiguen dos montones más pequeños.
La disposición de las piezas es fundamental.	La disposición de las piezas no es importante
Las partes están conectadas y funcionan todas juntas.	Las partes no están conectadas y funcionan por separado.
Su comportamiento depende de la estructura global. Si se cambia la estructura, se modifica el comportamiento del sistema.	Su comportamiento (si es que tiene alguno) depende de su tamaño o del número de piezas que haya en el montón.

(Fuente: O'Connor, 1998:28)

Estimando la aportación del cuadro anterior se puede tomar la decisión de pensar en una institución educativa como un sistema y de alguna manera sensibilizar al grupo de trabajo y se considere una nueva forma de organización y desempeño más participativo.

2.2 Introducción al pensamiento sistémico.

El pensamiento sistémico es una herramienta útil en cuanto a que ayuda a obtener una comprensión real en situaciones complejas, es decir, abarcando múltiples variables y conocer qué es lo que nos impide lograr resultados favorables para poner en marcha una o varias¹² estrategias de solución que promuevan el desarrollo de una institución (sistema) por medio del cambio en el modo de pensar, entender y comunicarse.

¹² “Como la dinámica de sistemas ilustra las interdependencias del sistema actual (que veremos más adelante), nunca existe una respuesta correcta para una pregunta. En cambio la disciplina revela que existe una gran variedad de actos posibles, algunos de los cuales conducen a cambios profundos y otros a cambios superficiales. Además de los resultados deseados, estos actos producen, casi inevitablemente, algunas consecuencias no deseadas en otro sector del sistema.” (Senge, 2012:96)

Como un plus a las características, roles y habilidades que debe tener un líder es justamente la de tener un enfoque en sistemas; así como es necesario tener alguien que dirija las acciones para que una institución camine de manera coordinada es importante que un líder escolar, para el caso específico de las instituciones educativas, sea capaz de utilizar el pensamiento sistémico como una herramienta que logre una adhesión de todos los esfuerzos que deberán estar encaminados a beneficiar a la educación y de esta manera obtener una mejora educativa, como lo había mencionado anteriormente.

Para Herrscher (2013) cualquier situación en donde intervengan personas requiere de un enfoque sistémico y propone: “mirada simple en cuestiones simples, mirada compleja en cuestiones complejas” (p. 37). Debido a la complejidad que implica el funcionamiento de una escuela y que además está conformada por personas me veo en la necesidad de utilizar este recurso para promover una mejor organización.

Para una mayor comprensión de lo que es el pensamiento sistémico es importante conocer los antecedentes y sobre todo conocer qué es, cuáles son sus características, para qué me sirve y cómo se puede aplicar en una institución educativa por un líder escolar.

2.3 Inicios del pensamiento sistémico.

Los inicios del pensamiento sistémico fueron a partir de la Teoría General de los Sistemas¹³ propuesta por Ludwig Von Bertalanffy (1968); con sus investigaciones y considerando las diversas disciplinas que hasta ese momento existían, llegó a la conclusión de que habían “surgido problemas y concepciones similares en campos

¹³ O'Connor (1998) define la Teoría general de los sistemas como el “conjunto de ideas y prácticas basado en que los sistemas complejos comparten, con independencia de su contenido, determinados principios organizativos que pueden desvelarse y reproducirse mediante modelos matemáticos” (p. 295)

muy distintos, independientemente” (Bertalanffy, 1968:30), es decir, afirmaba que se podrían

[...]buscar principios aplicables a sistemas en general, sin importar que sean de naturaleza física, biológica o sociológica. Si planteamos esto y definimos bien el sistema, hallaremos que existen, modelos, principios y leyes que se aplican a sistemas generalizados, sin importar su particular género, elementos y <fuerzas> participantes (Bertalanffy, 1968:33).

Por lo anterior, el afán de la teoría sería el evitar la inútil repetición de esfuerzos de los diferentes campos de estudio ya que la teoría general de los sistemas sería un instrumento útil al dar, por una parte, modelos utilizables y transferibles ente diferentes campos, y evitar, por otra, vagas analogías que a menudo han perjudicado el progreso de los diferentes campos de estudio (Bertalanffy, 1968:34).

La importancia de considerar una teoría general de sistemas radica en la necesidad de

[...]estudiar no sólo partes y procesos aislados, sino también resolver problemas decisivos hallados en la organización y el orden que los unifica, resultante de la interacción dinámica de partes y que hacen el diferente comportamiento de éstas cuando se estudian aisladas o dentro del todo (Bertalanffy, 1968:31).

Dentro de una organización funcional, es decir, que cumpla con sus objetivos previstos, además de considerarla un sistema, un ideal sería que existiera un líder con habilidades de tipo transformacional y carismático, y seguidores participativos que en conjunto doten de orden y den solución a los problemas que se presenten en el proceso del cumplimiento de objetivos, dentro de dicho proceso el pensamiento sistémico puede ser utilizado como una de las herramientas principales.

Las metas principales de la teoría son las siguientes (Bertalanffy, 1968:37-38):

1. Hay una tendencia general hacia la integración en las varias ciencias, naturales y sociales.
2. Tal integración parece girar en torno a una teoría general de los sistemas.

3. Tal teoría pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia.
4. Al elaborar principios unificadores que corren <verticalmente> por el universo de las ciencias, esta teoría nos acerca a la meta de la unidad de la ciencia.
5. Esto puede conducir a una integración, que hace mucha falta, en la instrucción científica.

Otras de las relevantes aportaciones que hace a través de la teoría general de los sistemas son las siguientes:

- ▶ En el ámbito educativo, que critica por el hecho de presentar exceso de información siendo que es “más importante la búsqueda de conceptos básicos y principios subyacentes que sean válidos en toda la extensión del conocimiento” (Bertalanffy, 1968:51) y propone la teoría general de los sistemas como un “auxilio a la síntesis interdisciplinaria y de educación integrada” (Bertalanffy, 1968:51).
- ▶ En la relación *ciencia y sociedad* además de considerar valores científicos, es decir, a la comunicación e integración de hechos, también se alude a los valores éticos, que contribuyen al desenvolvimiento de la personalidad y del cual no hay una tecnología sociológica que proporcione un modo de escapar del caos y de la destrucción que amenaza a nuestro mundo actual (Bertalanffy, 1968:52)
- ▶ Por último piensa en el hombre como individuo, su “postulado principal es: el hombre no es sólo un animal político; es, antes y sobre todo, un individuo” (Bertalanffy, 1968:52).

Partiendo de las ideas propuestas por Von Bertalanffy (1968) se concluyó con el desarrollo de una propuesta llamada pensamiento sistémico, la cuál se describe a continuación.

2.4 ¿Qué es el pensamiento sistémico?

Es un modo de analizar y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina nos permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar en forma más acorde con los procesos del mundo natural y económico (Senge, 2012:7).

El pensamiento sistémico contempla la relación entre las partes y el todo así como sus conexiones. Nos proporciona una amplia y heterogénea variedad de **métodos** para identificar por medio del análisis de reglas, series de patrones y sucesos que dará como resultado final definir problemas y diseñar soluciones; **herramientas** analíticas para describir y comprender; y **principios** que proporcionan formas de pensar y actuar de tal manera que se logren cumplir objetivos y cambiar los sistemas con mayor eficiencia, esto con fines de desarrollo dentro de un proceso en común (Senge (2012), O'Connor (1998), Herrscher (2013)).

El pensamiento sistémico, de acuerdo a Gharajedaghi, ha pasado por tres distintas generaciones de cambio siendo la última generación la que él propone y Herrscher (2013) profundiza (p. 17-18):

- ▶ La primera generación de pensamiento sistémico es la de la investigación operativa; trataba la *interdependencia*, en el contexto de los sistemas mecánicos (determinísticos).
- ▶ La segunda generación de pensamiento sistémico es la de la cibernética y de los sistemas abiertos; trataba la *interdependencia* y de la *auto-organización*, en el contexto de los sistemas vivientes.

- La tercera generación¹⁴ de pensamiento sistémico responde al triple desafío de *interdependencia, auto-organización y libertad de elección*, en el contexto de los sistemas socioculturales.

La nueva versión del pensamiento sistémico se refiere a un nuevo modo de ver, hacer y estar en el mundo, una forma de ser, una manera de pensar a través del caos y la complejidad. Apela a aquellos pensadores y profesionales que han entendido que aprender a ser es tan importante como aprender a hacer, y que si uno se queda en una sola dimensión se vuelve predecible y aburrido (Herrscher, 2013:16).

Considerando el sentido de la utilización del pensamiento sistémico en el ambiente educativo es esencialmente importante definir la importancia pero sobre todo las cualidades que conllevan los desafíos actuales a los que responder el pensamiento sistémico.

A continuación se describirán los procesos de desarrollo por los cuales ha pasado el pensamiento sistémico desde sus inicios en la teoría general de los sistemas.

2.4.1 Interdependencia.

La interdependencia está planteada desde los inicios del pensamiento sistémico, con las observaciones de Bertalanffy, él llegó a la conclusión de que ninguna parte del cuerpo funciona aisladamente, incluso, ni siquiera tiene sentido fuera del cuerpo, con esto se logró un gran avance en cuanto al pensamiento que existía hasta ese

¹⁴ "Se origina en el "experimentalismo singeriano". Singer sostiene: "No hay verdades fundamentales; las realidades deben ser primero asumidas a fin de ser aprendidas; los hechos y las leyes forman un conjunto interdependiente; y la verdad no es el punto de partida de una indagación, sino su punto de llegada" (Herrscher, 2013:18).

momento: el mecanicismo¹⁵, esto permitió comprender la diferencia entre un mecanismo y una organización¹⁶ (Herrscher, 2013:55).

La interdependencia, planteada en los inicios del pensamiento sistémico, surge como una necesidad de reducir y simplificar esfuerzos lo que requiere un modelo diferente de pensar, que permita una mayor concentración en lo relevante evitando centrarse en los detalles que llevarán a sucumbir en un mar de información poco útil (Bertalanffy, 1968; Herrscher, 2013).

Antes de dar un primer paso para provocar un cambio que realmente beneficie a un sistema es necesario conocer y entender por qué pasan las cosas que pasan y a partir de esto comenzar a realizar cambios, indispensables para que un sistema se mantenga funcionando.

2.4.2 Auto-organización.

El pensamiento sistémico es una herramienta ocupada de la eficiencia y del crecimiento, es decir, está encaminada hacia el desarrollo de un sistema por medio de una “transformación intencional hacia niveles superiores de integración y diferenciación al mismo tiempo. Es un proceso de aprendizaje colectivo por el cual un sistema incrementa su habilidad y deseo de servir a sus miembros y a su contexto” (Herrscher, 2013:20).

¹⁵ Para el caso de los mecanismo lo típico es la intercambiabilidad, transferibilidad e independencia de las partes como por ejemplo, la bujía de un auto se puede usar fácilmente en otro; lo novedoso en el pensamiento sistémico es pensar que hay una diferencia abismal y no puede ser aplicable para el caso de las organizaciones sociales. (Herrscher, 2013:55)

¹⁶ Herrscher (2013) tradujo de la obra *International Encyclopedia of Systems and Cybernetics* (K. G. Saur, Munich, 1997) varias definiciones que estarán marcadas con (*). *Organización es "el conjunto de reales o posibles interrelaciones entre los componentes de un sistema. Una pluralidad de partes, cada una con objetivos específicos, manteniéndose mediante interrelación con las otras, al tiempo que se adaptan al contexto, con lo que logran mantener los estados interrelacionados de tales partes y constituir un todo. Un sistema constituido por elementos funcionales o sub-sistemas interconectados, por lo general en varios niveles jerárquicos" (p. 264)

Un líder es la persona indicada para promover el desarrollo, por lo tanto, los dos componentes principales de desarrollo (habilidad y deseo) son parte de su responsabilidad. Por una parte tenemos que el deseo es el interés por realizar algo con una visión apasionante del futuro acrecentado por la interacción de procesos creativos y recreativos, esto aunado a la insatisfacción y convicción da como resultado el querer realizar acciones que lleven a provocar y concretar cambios. Por otra parte, como no es suficiente el deseo de querer cambiar las circunstancias, se requieren también de habilidades, es decir, del potencial para controlar, influir y valorar los parámetros que afectan la existencia del sistema, de aquí la importancia de desarrollar habilidades de líder en los directores escolares.

Lograr mejoras dentro de un sistema implica el trabajo de todos para cumplir una finalidad, y como mencioné anteriormente nosotros somos los que hacemos los sistemas por lo tanto su funcionamiento depende en su totalidad de la organización que se haya creado para cumplir con la mejora propuesta.

2.4.3 Libertad de elección.

“El arte del pensamiento sistémico consiste, entre otras cosas, evaluar las consecuencias del acto que escogemos” (Senge, 2012:96).

En la raíz del pensamiento sistémico está la facultad de elegir, de eliminar los impedimentos que nosotros mismos hemos creado, diseñando sistemas que nos ayuden a vivir y trabajar mejor, (Herrscher, 2013:13), es decir, trata de los modelos mentales¹⁷.

Generalmente somos nosotros mismos los que de alguna manera sabotamos nuestro actuar y Herrscher (2013) menciona varios aspectos para conocer, identificar y modificar; no es una tarea fácil ya que se requiere de mucho trabajo para realizar

¹⁷ Página 63.

modificaciones que permitan un mejor actuar. Para esto menciona una serie de términos que de alguna manera determinan los límites que los seres humanos tenemos al interactuar dentro de un sistema.

Uno de los términos a los que se refiere Herrscher (2013) es la **dicotomía** porque los seres humanos tendemos a exagerar y regirnos por la dualidad lo que a menudo evita que seamos capaces de ver y analizar una serie de opciones que probablemente nos darán respuestas y soluciones, por ello hace alusión al abandono de la dicotomía por tres razones: la primera es porque tiende a lo opuesto, en segundo lugar porque, por ejemplo, entre el negro y el blanco hay un *continuum* con todas las tonalidades de grises que se puedan imaginar, y la más importante es porque se habla de interacción lo que detona la complejidad del funcionamiento de un sistema ya que por un lado, pensando en las dualidades, si en un grupo de trabajo todos piensan igual entonces serían robots o habría personal de más y si piensan tan distinto que entorpecieran la acción conjunta habría un gran problema porque entonces ese grupo de trabajo ya no estaría funcionando como sistema.

Al pretender realizar un cambio el obstáculo principal es el **miedo** de cada una de las partes de un sistema a perder autonomía, poder y capacidad de acción si se integra al sistema, lo cual es una idea no del todo acertada porque, aunque sí se pierde autonomía y probablemente poder, la capacidad aumenta con la variedad, por lo tanto para darle vida a un sistema es necesario sacrificar parte de la independencia o de lo contrario no habrá sistema (Herrscher, 2013:58-59).

Existe una relación “**integración-identidad**”, la cual tiene que ver con los colaboradores de una institución y de la misma institución, Herrscher (2013) dicotomiza ésta relación en donde plantea en un sentido negativo que, por un lado la mayor parte del tiempo los colaboradores trabajan en función de no pertenecer al sistema, y por otro lado los colaboradores no se interesan por preservar la identidad de su sub-sistema. Dentro de las posibilidades existentes entre estos extremos se

refiere a una situación que se ubica en medio, la cual es frecuente del legítimo¹⁸ conflicto (a veces interno de la misma persona) entre dos objetivos: “pertenecer” y al mismo tiempo “ser alguien”, o inversamente: “ser alguien” y al mismo tiempo “pertenecer”; por ejemplo: para “ser alguien” (identidad) un colaborador x señala lo que está mal y en el extremo es el que “tira la bomba” en el medio de la reunión, sin haber avisado siquiera al responsable. “Para pertenecer” (integrado al equipo de la institución) su objetivo no es “lucirse” sino que se arregle lo que está mal, en el extremo habrá verificado que lo que no estaba funcionando se arregló, y en la reunión dirá que se todo está bien (Herrscher, 2013:59).

En cualquier sistema los límites tienen una especial importancia sobre todo porque pueden separar o pueden unir, o ambas cosas a la vez depende del propósito del límite, de la intención de los involucrados y de la eficacia y voluntad de quienes manejan la frontera (Herrscher, 2013:62). Para el caso de las instituciones educativas los límites que el sistema puede alcanzar son diversos, por una lado están los resultados medibles y por otro lado las repercusiones sociales que benefician o afectan¹⁹ no solo a los que forman parte del sistema educativo sino, siendo extremista, a un país entero.

Un factor importante que no hay que perder de vista es que la escuela es el medio que existe para otorgar educación formal de calidad, es decir estamos hablando de sub-sistemas, la escuela o la educación puede ser un sub-sistema uno del otro, esto nos da gran flexibilidad para adecuar las acciones que se realizarán ya sea enfocadas a la educación o a la escuela, dependiendo de las necesidades.

¹⁸ Es legítimo “porque son dos objetivos contrapuestos pero bastante lógicos, que no sólo pueden coexistir sino que es conveniente, hasta diría indispensable, que coexistan” (Herrscher,2013:59)

¹⁹ Retomando a Gramsci, la indiferencia es un defecto social que afecta de sobremanera a la sociedad en general “opera pasivamente, pero opera. Es la fatalidad, aquello con lo que no se puede contar, lo que altera los programas, lo que trastorna los planes mejor elaborados, es la materia bruta que se rebela contra la inteligencia y la estrangula” (Gramsci, 2010:10), esto lleva a la falta de responsabilidad que se tiene ante las situaciones que ocurren a nuestro alrededor y no solo por lo que se hace, sino también por lo que no se hace.

Las aportaciones que sugiere el pensamiento sistémico son promotoras de grandes cambios sobre todo en la manera de pensar y actuar, un ejemplo ilustrativo se encuentra en el siguiente cuadro en el cual se pone como evidencia una situación, probablemente común.

FIGURA 14: AUTOBIOGRAFÍA EN CINCO CAPÍTULOS BREVES.

<p>CAPÍTULO UNO Voy andando por la calle. Hay un agujero profundo en la acera. Me caigo. Estoy perdida... No sé qué hacer. No es culpa mía. Tardo siglos en salir.</p>	<p>CAPÍTULO TRES Voy por la misma calle. Hay un agujero profundo en la acera. Veo que está ahí. Me caigo... es una rutina, pero tengo los ojos bien abiertos. Sé dónde estoy. Es culpa mía. Salgo rápidamente.</p>
<p>CAPÍTULO DOS Voy por la misma calle. Hay un agujero profundo en la acera. Hago como que no lo veo. Me vuelvo a caer. No puedo creer que me haya caído en el mismo sitio. Pero no es culpa mía. Tardo bastante tiempo en salir.</p>	<p>CAPÍTULO CUATRO Voy por la misma calle. Hay un agujero profundo en la acera. Lo esquivo</p> <p>CAPÍTULO CINCO Voy por otra calle</p>

(Fuente: Autobiografía en cinco capítulos breves, O'Connor, 1998:26)

O'Connor (1998) propone el uso del pensamiento sistémico de cuatro formas:

1. Para resolver problemas directamente. Y no sólo para resolverlos, también para eliminar el pensamiento que generó el problema la primera vez. El pensamiento sistémico es más que un pensamiento lateral, es también vertical, horizontal, en profundidad y en círculos.
2. Para desafiar, examinar y esclarecer las formas habituales de pensamiento.
3. Para darnos cuenta de cómo nuestro pensamiento es inseparable de los problemas que afrontamos. Los problemas no están sencillamente <ahí afuera>. Con una creación conjunta de los acontecimientos y lo que pensamos

sobre ellos. Somos el elemento común de todos nuestros problemas y, como decía Einstein, no podemos resolver el problema con el mismo nivel de pensamiento que lo creó.

4. Por último, aplicando el pensamiento sistémico a nuestro modo de pensar alcanzaremos una mayor lucidez respecto a nuestras creencias y formas de actuar, porque nuestras creencias constituyen un sistema en sí mismo.

Dicho esto podemos constatar la importancia de retomar el pensamiento sistémico en el aspecto organizacional de una institución educativa como parte de las herramientas utilizadas por los directivos y docentes principalmente.

2.5 Atributos del pensamiento sistémico.

El pensamiento sistémico requiere de ciertas condiciones para llevarse a cabo de forma eficiente dentro de un proceso de cambio, para lograr dicha eficiencia se requiere, entre otras cosas, de una “visión periférica”, la cual consiste en la “capacidad de enfocar el mundo con una lente de ángulo ancho, para ver cómo nuestros actos se relacionan con otras esferas de la misma actividad” (Senge, 2012:92).

Además de la visión periférica, se requieren de una serie de consideraciones para que los cambios realizados en un inicio se puedan mantener y lograr la o las metas planteadas. La riqueza del pensamiento sistémico se encuentra en un continuo proceso de aprendizaje y exploración que se genera para que sea posible.

2.5.1 Bucles de realimentación²⁰.

Un bucle es “una interconexión circular cerrada ente dos sistemas o sub-sistemas que interactúan, generando una realimentación positiva o negativa” (Herrscher, 2013:262). Realimentación²¹ es “una reacción del sistema que se regenera en forma de estímulo o la información devuelta que influye en un paso siguiente” (O’Connor, 1998:51).

La realimentación es un bucle por lo cual el pensamiento sistémico es un pensamiento en círculos.

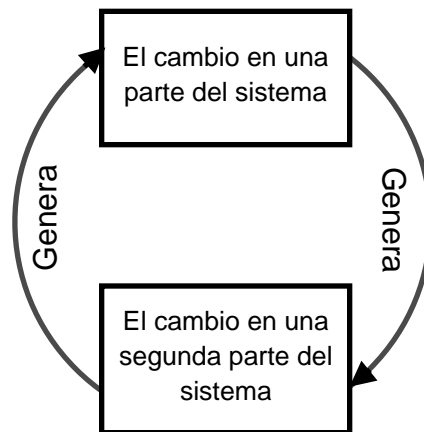
Todas las partes de un sistema están conectadas directa o indirectamente, de modo que al cambiar una de las partes el efecto se propaga a todas las demás, que experimentan un cambio y, a su vez, terminan afectando a la parte original. Entonces la parte original responde a esa nueva influencia. Así pues, la influencia vuelve modificada a la parte original, lo que genera un bucle, no un canal de una sola dirección, que se denomina bucle de realimentación²². Cuando dos partes están conectadas, la influencia se transmite en las dos direcciones (O’Connor, 1998:51).

²⁰ O’Connor (1998) y Herrscher (2013) se refieren a bucles de realimentación y Senge (2012) nombra a éste mismo atributo <ciclos reforzadores y compensadores> no hay diferencia en cuanto a las cualidades y funciones.

²¹ *Realimentación (*feedback*): “El uso de partes del producto (output) de un sistema regulado para compararla con el estándar establecido en su programa y generar el correspondiente cambio en su insumo (input). La realimentación negativa decrece el insumo mientras que la positiva lo aumenta, con lo que acelera o incrementa algún proceso, y no es por ende un fenómeno desequilibrante, salvo que - en ambos casos- no sean adecuadamente compensados” (Herrscher, 2013:265).

²² Un bucle de realimentación es una “cadena cerrada de causa y efecto” (O’Connor, 1998:286)

FIGURA 15: BUCLE DE REALIMENTACIÓN.



(Fuente: Bucle de realimentación, O'Connor, 1998:52)

Un ejemplo de realimentación se encuentra en la elaboración de ésta tesina, cuando se realizan críticas hacia este trabajo, las considero en compañía de mi asesor y después hago los cambios pertinentes, de lo contrario no sería realimentación.

Son dos los tipos de realimentación: (O'Connor, 1998):

- Realimentación de refuerzo: se da cuando los cambios del sistema vuelven y amplifican el cambio inicial, produciendo más cambios en la misma dirección. El sistema se desplaza cada vez con más rapidez a partir de su posición inicial. Este tipo de realimentación puede llevar a un crecimiento exponencial²³ imparable.

²³ O'Connor (1998) ejemplifica esto con una serie de acertijos, uno de los acertijos es el siguiente: "Dice la leyenda que el juego del ajedrez fue inventado hace miles de años en Oriente como pasatiempo para un rey. Como premio, el inventor del juego pidió al rey una recompensa: un grano de arroz por el primer cuadrado del tablero, dos por el segundo cuadrado del tablero, cuatro por el tercero y así siguió doblando el número de granos hasta llegar al último cuadrado. El tablero de ajedrez tiene 64 cuadrados. El rey sabía que poseía su reino cientos de silos de arroz y decidió aceptar la propuesta. ¿Fue acertada la decisión del rey?" (p. 60).

La respuesta es: "no fue acertada. En el cuadro veintiuno ya se habrían acumulado un millón de granos de arroz, y no hay arroz suficiente en el mundo para pagar la deuda en el cuadro sesenta y cuatro. Jaque mate"

- ▶ Realimentación de compensación: se da cuando los cambios registrados en todo el sistema vuelven hacia atrás y se oponen al cambio inicial de forma que amortiguan su efecto. Lleva a una reducción de la acción que se ha generado. Mantiene estable el sistema y supone resistencia a los cambios. Este tipo de realimentación no es mala ni buena, indica simplemente que el sistema se resiste al cambio; también sirve para diferenciar entre dónde se encuentra el sistema y a dónde “debería” encontrarse para lo cual se requiere una forma de medición.

“La realimentación genera cadenas de causa y efecto en las que cada acción influye en la siguiente” (O’Connor, 1998:73). Los resultados que producen los bucles de realimentación no necesariamente son inmediatos, el factor tiempo es un elemento que se tiene que considerar para ver, analizar, cuestionar y actuar en relación a los resultados.

2.5.2 Proalimentación.

De acuerdo O’Connor (1998) es “cuando un efecto anticipado para el futuro provoca, antes de haber ocurrido, el origen de su causa” (p. 292), la compensación y el refuerzo también forman parte de la realimentación:

- ▶ Proalimentación de refuerzo es “cuando la predicción o anticipación de un cambio aparta el sistema del estado predicho. Se trata de las predicciones contraproducentes²⁴” (O’Connor, 1998:292).

²⁴ “Por ejemplo, decir a determinados atletas que van a perder puede producir el efecto contrario. Cuanto más se les dice, más se afianzan ellos en que van a ganar, y entonces llegan a la competición con una gran energía y determinación tales que consiguen ganar” (O’Connor, 1998:77)

- ▶ Proalimentación de compensación es “Cuando la propia predicción o anticipación de un cambio conduce el sistema hacia el estado predicho. Se trata de las previsiones que se cumplen²⁵” (O’Connor, 1998:292).

Lo importante de la proalimentación es provocar que las personas crean en las premoniciones, por así llamarles a las metas previstas, y actúen en consecuencia. “Nuestras creencias conforman el futuro” (O’Connor, 1998:75).

2.5.3 Arquetipos.

Arquetipo del griego (αρχή, *arjé*, ‘fuente’, ‘principio’ u ‘origen’, y τυπος, *typos*, ‘impresión’ o ‘modelo’) *arkhetypos* significa “el primero de su especie” (Senge, 2012:126). En el pensamiento sistémico son utilizados como herramienta para la construcción de hipótesis creíbles y coherentes acerca de las fuerzas que operan en los sistemas, y entre otras cosas, auxilian en la clarificación y verificación de los modelos mentales.

Los cinco arquetipos que se proponen son los siguientes²⁶ (Senge, 2012):

²⁵ “Corren rumores de que va a subir el valor de unas acciones. Antes de que las acciones hayan subido, los rumores atraen a los compradores y entonces las acciones empiezan a subir. Cuanto más suben, más compradores atraen. Ya se ha creado un bucle de refuerzo. Finalmente los comentaristas del mercado de valores genera un bucle de compensación diciendo que las acciones están supervaloradas, los accionistas empiezan a vender y los precios caen” (O’Connor, 1998:74).

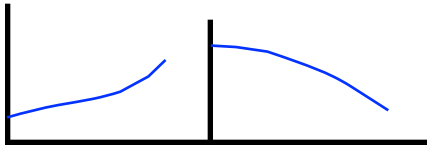
²⁶ También son arquetipos los bucles de realimentación de compensación y de refuerzo.

FIGURA 16: LOS CINCO ARQUETIPOS DE SENGE.

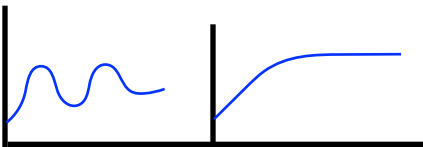
Arquetipo	Descripción
Arquetipo 1: Soluciones contraproducentes	Casi toda decisión implica consecuencias de largo alcance y de corto alcance, y a menudo ambas son diametralmente opuestas. En este caso las consecuencias son negativas y los resultados son las más evidentes.
Arquetipo 2: Límites de crecimiento	En la vida predominan los límites y el crecimiento los cuales tienen que considerarse dentro de un sistema. Este arquetipo ayuda a ver cómo varía con el tiempo el equilibrio entre dos elementos que son el crecimiento y los límites, mostrándonos que a veces, cuanto más nos empeñamos en superar las restricciones, más agravamos su efecto.
Arquetipo 3: Desplazamiento de la carga	En este caso la responsabilidad la ejerce alguien más el cual interviene para “resolver” alguna situación, esto se conecta con las “soluciones contraproducentes”. Para ejemplificar, podemos imaginar la situación de un niño totalmente dependiente de sus padres debido a su discapacidad visual y auditiva en la que el niño aprendió que ante cualquier dificultad sus padres lo ayudarían, atentando contra su capacidad para enfrentar al mundo. Imaginemos las consecuencias.
Arquetipo 4: Tragedia del terreno común	Siempre se inicia con gente que obtiene un beneficio individual al compartir un recurso común. Un ejemplo útil es cuando se usa una vía rápida para llegar a algún destino y como se supone es la “vía rápida”, todos lo que desean llegar rápido eligen esa vía y conforme se va aumentando el número de autos la velocidad disminuye. Cada individuo se considera una víctima, pero en realidad el grupo ha conspirado para crear el tráfico que les impide avanzar. Como consecuencia del abuso, el valor del “bien” público disminuye para todos.
Arquetipo 5: Adversarios accidentales	Este arquetipo explica cómo se crea oposición entre grupos que deberían y desean colaborar. Se aplica a quipos interfuncionales, proyectos conjuntos entre organizaciones, conflicto entre patrones y sindicatos o proveedores y fabricantes, disputas familiares e incluso guerras civiles

(Fuente: Senge, 2012)

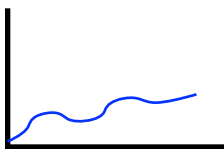
Se propone una guía para hallar el arquetipo pertinente encontrando las pautas de desempeño que sinteticen la conducta de todo el sistema. Las conductas y arquetipos son las siguientes (Senge, 2012:128):



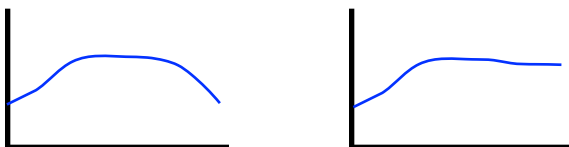
Una variable importante se acelera hacia arriba (o hacia abajo), con un crecimiento exponencial o un colapso: *ciclo reforzador*.



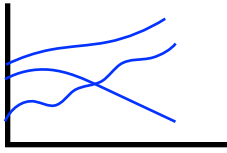
Hay movimientos hacia un objetivo (sin demora), o bien oscilación, girando en torno a de un objetivo único (con demora): *ciclo compensador*.



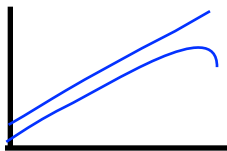
El síntoma de un problema mejora (la variable descende) y se deteriora (el problema se agrava) alternativamente:..... *soluciones contraproducentes*.



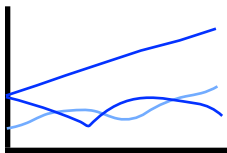
Hay crecimiento (a veces intenso), nivelación o declinación: ... *límites de crecimiento*.



Coexisten tres patrones. La dependencia respecto a la solución inmediata se fortalece, mientras que los esfuerzos para corregir el problema de raíz se debilitan, y el síntoma del problema mejora y se deteriora alternativamente: *desplazamiento de la carga*.



La actividad total crece, pero las ganancias obtenidas a partir de actividades individuales disminuyen: *tragedia del terreno común*.



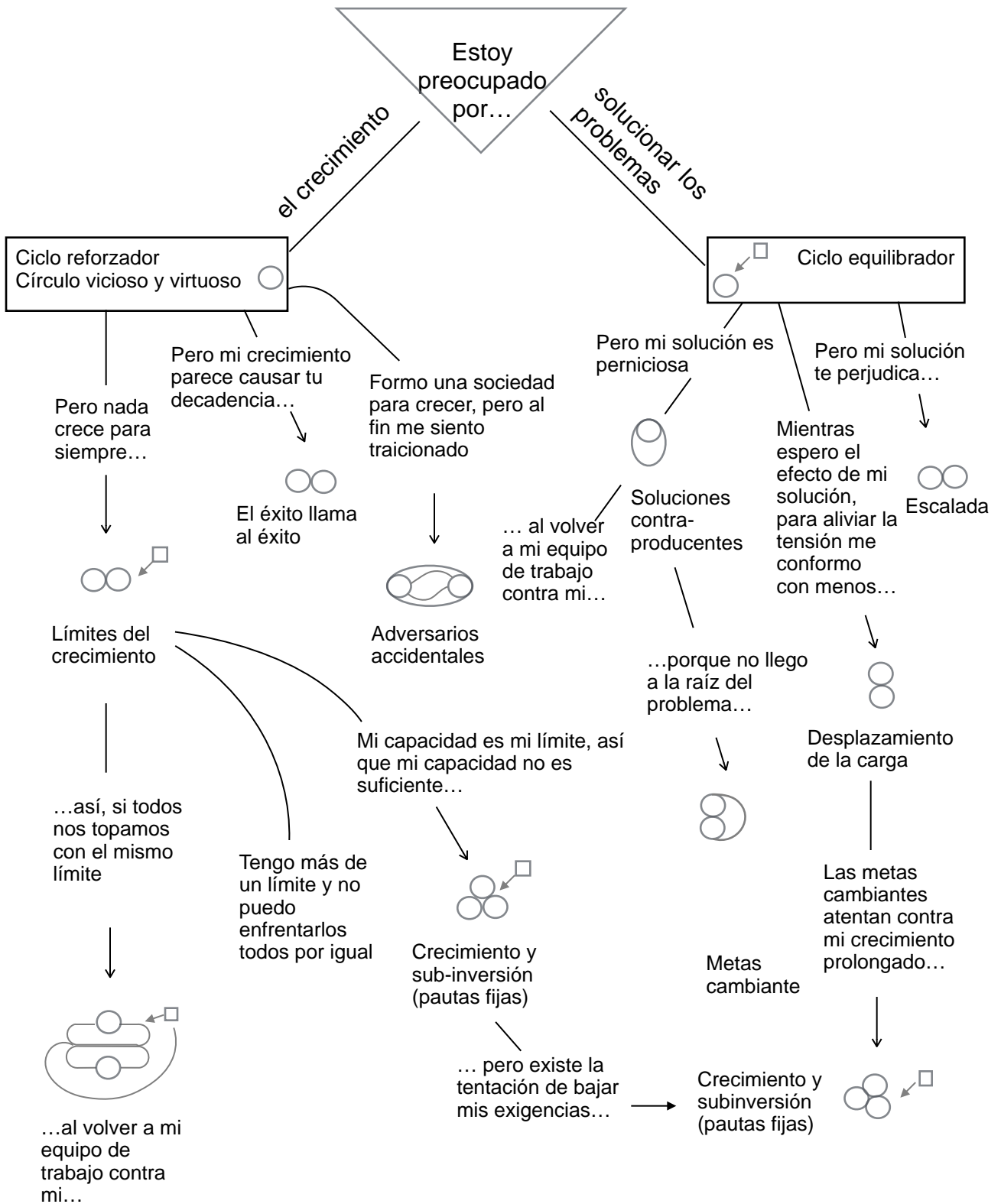
El desempeño de cada parte declina o permanece parejo y bajo, mientras que la rivalidad crece con el correr del tiempo: *adversarios accidentales*.

En Herrscher (2013) se define a los arquetipos como “la suma de características interrelacionadas, acumuladas a través del tiempo por sistemas anteriores, que definen las estructuras y funciones básicas de un nuevo sistema del mismo tipo” (p. 262).

Como ya pudimos observar en el cuadro, la mayoría de los arquetipos se relacionan estratégicamente. Sin embargo, no basta con conocerlos, también hay que saber cómo podemos comprender y tener una perspectiva más clara de alguna situación,

una de las herramientas que proporciona el pensamiento sistémico es el “árbol genealógico de los arquetipo”, el cual se presenta a continuación (Senge, 2012:156):

FIGURA 17: ÁRBOL GENEALÓGICO DE LOS ARQUETIPOS.



(Fuente: Árbol genealógico de los arquetipos, Senge, 2012:157)

2.5.4 Modelos mentales.

De acuerdo con Senge (2012) el concepto de modelos mentales fue acuñado en la década de 1940 por el psicólogo escocés Kenneth Craik y a partir de ahí es utilizado por los psicólogos cognoscitivos, científicos del conocimiento y recientemente por ejecutivos.

El término alude tanto a los “mapas” tácitos y más o menos permanentes del mundo que la gente tiene en su memoria duradera como a las percepciones efímeras que la gente elabora como parte de sus razonamientos cotidianos. Según algunos teóricos del conocimiento, los cambios en los modelos mentales cotidianos, que se acumulan con el tiempo, se reflejan gradualmente en cambios de creencias duraderas y arraigadas. (Senge, 2012:247)

La pregunta sería ¿por qué modelos mentales?, O’Connor (1998) dice: “<Mentales> porque están en nuestra mente y dirigen nuestros actos; <modelos> porque los construimos a partir de nuestra experiencia. Son nuestras ideas generales, que dan forma a nuestro pensamiento y nuestros actos y nos llevan a esperar determinados resultados”.

Los modelos mentales proporcionan una gran oportunidad para el cambio, sobre todo “afina la capacidad para enfrentar tiempos de cambio” (Senge, 2012:250) lo que resulta imprescindible dentro de una organización, sin embargo, cambiar los modelos mentales individuales se torna difícil, quizá porque no hemos aprendido a indagar y reflexionar sobre nuestro pensamientos, emociones y conductas cotidianas. Cuando empezamos a analizar nuestro actuar muy probablemente nos percataremos que algunas respuestas son inconscientes y automáticas lo que probablemente nos lleva a cometer errores. Después “vemos, quizá por primera vez, lo que hemos hecho de nosotros y los demás mediante un pensamiento automático o incompleto” (Senge, 2012:250).

“Los modelos mentales forman un sistema y todos los sistemas tienen una finalidad. La finalidad de nuestro sistema de creencias es explicar nuestra experiencia y dotarla

de significado” (O’Connor, 1998:98), sin embargo, los modelos mentales están llenos de valores que pueden aportarnos, si son considerados realistas y útiles, felicidad y bienestar no sólo de manera individual sino también a nivel grupal o institucional. De acuerdo con O’Connor (1998) lograr esto implica actuar en tres sentidos:

1. Plantearnos cómo obtenemos la realimentación de refuerzo que apoya nuestras creencias y cómo la realimentación de compensación entre nuestros modelos mentales mantiene sin cambios todo el sistema.
2. Definir las cualidades de los modelos mentales que queremos, aquellos que son realistas y nos aportan felicidad y bienestar para nosotros y para los demás, en la mayor medida posible.
3. Buscar una realimentación de compensación que se base en nuestro objetivo de conseguir modelos mentales realistas que nos aporten bienestar y felicidad en la mayor medida posible. Después, las nuevas experiencias influirán en nuestros modelos mentales y los actualizaremos.

Los “tres principales factores que pueden llevar a interpretar erróneamente nuestras experiencias para recibir una realimentación de refuerzo que confirme nuestro actual sistema de modelos mentales” (O’Connor, 1998:99) son los siguientes:

- ▶ **Regresión:** es un principio estadístico que lleva a confundir una conexión con una causa. Los acontecimientos extremos no son representativos como base de predicción, y cuando un cambio, respecto a la media se toma como prueba de la eficacia de una actuación determinada hay muchas probabilidades de equivocarse.
- ▶ **Enfoque temporal:** fijar un límite de tiempo para ver el resultado al realizar una acción. Los efectos sin enfoque temporal pueden darse en cualquier momento posterior a su supuesta causa. Los efectos del enfoque temporal se limitan a un horizonte de tiempo dado. Los efectos sin enfoque temporal no son pruebas fiables.

- ▶ **Experiencias unilaterales y bilaterales:** son aquellas en las que se recuerda cualquier resultado. Las experiencias bilaterales aportan la mejor realimentación para los modelos mentales.

Existen cuatro modos de crear y mantener los modelos mentales (O'Connor, 1998:140):

- ▶ **Eliminación:** consiste en seleccionar y filtrar las experiencias vividas, dándoles distintas interpretaciones.
- ▶ **Construcción:** consiste en crear algo que no existe.
- ▶ **Distorsión:** consiste en deformar las experiencias vividas, dándoles distintas interpretaciones.
- ▶ **Generalización:** consiste en representar toda una clase de experiencias mediante una sola.

En el siguiente cuadro se mencionan algunas de las características que requieren cambiarse para tener modelos mentales que nos ayuden a dar soluciones eficaces.

FIGURA 18: CÓMO CONSEGUIR MODELOS MENTALES RÍGIDOS O SISTÉMICOS.

Cómo conseguir modelos mentales rígidos, limitadores	Cómo conseguir modelos mentales rígidos, limitadores
Insistiendo en que nuestras ideas son lo que la realidad es <<realmente>>.	Admitiendo que nuestros propios modelos mentales son los mejores asesores con los que contamos en el presente y estamos dispuestos a mejorarlos.
Teniendo un número limitado de intereses que nos llevará a prescindir de un montón de experiencias.	Teniendo un amplio abanico de intereses.
Siendo incapaces de tolerar la ambigüedad y queriendo alcanzar cuanto antes las conclusiones.	Estando cómodos con la ambigüedad.
Recurriendo a un fondo de explicaciones inventadas cada vez que una persona o algún acontecimiento se comportan de manera distinta de lo que esperábamos.	Teniendo curiosidad por las experiencias que parezcan contradecir nuestros modelos mentales y prestándoles especial atención.
Utilizando un montón de operadores modales (<deber>, <tener que>, <no deber>, <no poder>) y no cuestionándolos nunca.	Previniendo un horizonte temporal amplio para encontrar realimentación.
Utilizando muchos universales (<todos>, <todo el mundo>, <nadie>, <nunca>) sin admitir excepciones.	Ante un problema, teniendo en cuenta al mismo tiempo nuestras presuposiciones respecto a la situación y a la situación en sí misma.
Estando dispuestos a generalizar a partir de un ejemplo.	Viendo el sentido propio de las relaciones y los acontecimientos.
Sirviéndonos de múltiples experiencias unilaterales y sin enfoque temporal como prueba de nuestras ideas.	Buscando bucles y círculos de causa y efecto, en los que un efecto puede ser la causa de otro efecto.
Culpando de los fallos a las personas (sin olvidarse de uno mismo)	Estando dispuesto a enfrentar emociones fuertes
Pensando en consecuencias rectilíneas de causa y efecto.	
No mostrando curiosidad por nada.	
No actualizando nunca nuestras creencias a la luz de la experiencia.	

(Fuente: O'Connor, 1998:138-139)

2.6 Características y dimensiones de un sistema social.

Como parte de los principios que proporciona el pensamiento sistémico es necesario contar con elementos esenciales del modelo mental requerido y para ello es indispensable tomar en cuenta las características de los sistemas sociales (Herrscher, 2013:18):

- ▶ **Apertura (estar abiertos):** las organizaciones sociales son sistemas abiertos. Un sistema abierto solamente puede ser entendido en relación con su contexto. Estos sistemas tienen capacidad para auto-organizarse y crear orden a partir del caos. El ADN de un sistema social es su cultura.
- ▶ **Intencionalidad (tener propósitos):** tiene que ver con preguntas de tipo ¿por qué?. ¿Por qué hace la gente lo que hace? ¿Cuáles son las bases racionales, emocionales y culturales para las decisiones que toma?
- ▶ **Multidimensionalidad:** rehúsa caer en la falacia de que si “x” es bueno, más “x” es mejor.
- ▶ **Propiedades emergentes:** es el resultado espontáneo de procesos continuos. La vida, el amor, el éxito, no son hechos únicos en el tiempo: deben ser reproducidos continuamente. Si cesan los procesos que los generan, los fenómenos también dejan de existir.
- ▶ **Carácter contraintuitivo:** significa que acciones destinadas a producir determinados efectos pueden, en verdad, generar resultados opuestos. Causa y efecto pueden estar vinculados en forma circular y encontrarse separados en tiempo y espacio.

Asimismo, existen cinco dimensiones más que de acuerdo con la experiencia de Herrscher (2013) “constituyen un conjunto integrado de variables que describen colectivamente el sistema social en su totalidad” (p.19):

- ▶ La generación y distribución de **riqueza**, o la producción de bienes y servicios requeridos y su distribución equitativa.
- ▶ La generación y diseminación de información, **conocimiento** y comprensión.
- ▶ La generación y diseminación de **belleza**, el aspecto emocional del existir, el sentimiento y el atractivo de lo que se hace como fin de sí mismo.
- ▶ La formulación e institucionalización de **valores**, con el propósito de regular y mantener relaciones interpersonales: cooperación, coalición, competencia y conflicto.
- ▶ La reproducción de asuntos de **poder** en cuestiones de centralización y descentralización, legitimidad, autoridad, responsabilidad y, en general, temas de gobernabilidad.

La aplicación del pensamiento sistémico involucra un proceso continuo e inagotable en el que intervienen herramientas, métodos y principios que instituyen los cambios indispensables para adaptarse a las necesidades coexistentes.

El gestor principal de la aplicación del pensamiento sistémico es el líder y dentro de las funciones que debe realizar se destaca la de crear estrategias y proveer de las condiciones básicas indispensables que favorezcan la obtención de resultados oportunos en la educación, como se presenta en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3 : EL DIRECTOR COMO LÍDER ESCOLAR

Actualmente la educación reclama una nueva forma de organización que fomente la participación para que en conjunto se puedan mejorar los resultados que se han obtenido con la organización vigente. La formación de los directores como líderes escolares resulta ser una de las principales aportaciones a la organización para mejorar el desempeño docente y el de los alumnos de manera que pueda ser posible guiar una educación de calidad.

3.1 Liderazgo escolar y educación de calidad.

Educación de calidad y liderazgo escolar son temas estrechamente relacionados que convergen para la mejora educativa. Sin embargo, el tema de educación de calidad es prioridad en cuestión de política educativa por lo que se han generado cambios y propuestas sobre todo enfocadas a la educación básica.

Por parte del Gobierno Federal en el Programa Sectorial de Educación (2013) la educación de calidad tiene la mayor importancia para el desarrollo político, social, económico y cultural del país para lo cual fue necesario impulsar reformas en los artículos 3o y 73 de la Constitución. Asimismo es considerada como “un proceso que exige la conjugación de los esfuerzos de maestros, alumnos, padres de familia, autoridades y la sociedad toda ...con espacios dignos, equipamiento, materiales didácticos, planes y programas de estudio y medios que hagan posible la convivencia armónica en las comunidades” (p. 7)

En la Ley General de Educación, Artículo 8º, Fracción IV, además de asegurar que la educación será de calidad, se define como “la congruencia entre los objetivos,

resultados y procesos del sistema educativo²⁷, conforme a las dimensiones de eficacia, eficiencia, pertinencia y equidad” (LGE, 2014:4); en el ACUERDO 717²⁸ se define a la educación de calidad “como la garantía del máximo logro de aprendizajes de todos los educandos a partir de la congruencia entre los objetivos, resultados y procesos del sistema educativo, conforme a las dimensiones de eficacia, eficiencia, pertinencia y equidad” (SEP, 2014:1).

Una de las definiciones de educación de calidad más representativas de acuerdo al contexto en el que vivimos es propuesta por Braslavsky (2004) y la define como “aquella que permite que todos aprendan lo que necesitan aprender, en el momento oportuno de su vida y de sus sociedades y en felicidad”²⁹ (p. 22) atendiendo la formación emocional, racional y práctica.

Considera cinco cuestiones clave para justificar la necesidad de una educación de calidad para todos (Braslavsky, 2004:7-8):

1. El mundo está cambiando aceleradamente y ese cambio del mundo nos está planteando nuevos desafíos educativos para el siglo XXI.

²⁷ El sistema educativo nacional está conformado por: I. Los educandos, educadores y los padres de familia; II. Las autoridades educativas; III. El servicio profesional docente; IV. Los planes, programas, métodos y materiales educativos; V. Las instituciones educativas del estado y de sus organismo descentralizados; VI. Las instituciones de los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios; VII. Las instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía; VIII. Evaluación educativa; IX. El sistema de Información y Gestión Educativa; X. La infraestructura educativa. (LGE, 2014:5)

²⁸ En dicho acuerdo se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

²⁹ La autora refiere que: “<aprender lo que se necesita aprender en el momento oportuno y en felicidad> es una propuesta muy vasta y que puede ser muy difícil de definir en forma operacional, de modo que los profesionales de la educación podamos orientar mejor la diversidad de prácticas profesionales que se requieren para construir una forma de enseñanza que permita ese aprendizaje. Pero, pese a las dificultades que ofrece esta definición de una educación de calidad, ella tiene enorme ventaja. Esta ventaja consiste en obligar a una interpretación humana de la racionalización técnica de la calidad de la educación de acuerdo a la cual la educación es *pertinente, eficaz y eficiente*. La definición de <aprender lo que se necesita aprender en el momento oportuno y en felicidad> obligando a responder a una trilogía desde el chico, la adolescente o el adulto que está hoy en las escuelas y que posee el derecho al bienestar” (Braslavsky, 2004: 23)

2. Ya no es más posible una educación de calidad sólo para pocos porque todos están tomando consciencia acerca de que la educación de calidad es un derecho humano inalienable y que de ninguna forma la educación excluyente amerita el calificativo de *calidad*.
3. Se está produciendo un acceso masivo a los sistemas educativos, que tiene como consecuencia una mayor inclusión y un deslizamiento creciente de la demanda por educación hacia la demanda por una educación de calidad.
4. Quienes están llegando y permaneciendo más años en los sistemas educativos pertenecen a grupos poblacionales que antes no accedían, ni siquiera, a la educación primaria y que no traen el mismo capital cultural que traían sus antecesores.
5. Se comienza a percibir que no se va poder responder a esos nuevos desafíos con la ingeniería institucional de los sistemas educativos y de las escuelas heredadas de la creatividad del siglo XVI y de las demandas y recursos de los siglos XVI, XVII, XVIII y XIX.

También retoma la importancia de fortalecer cinco características en los jóvenes que son fundamentales para ir en contra de la creciente violencia y desigualdad, además de que pueden considerarse dimensiones de posibilidad de ser *feliz*, las características son: la autoestima y la estima por los otros; la posibilidad de plantearse un proyecto; la posesión de las capacidades para llevarlo a cabo y estrategias para vincularse sanamente con los demás (Braslavsky, 2004:19).

La principal propuesta de Braslavsky son “diez factores que podrán considerarse clave en el proceso de promoción de una educación de calidad para todos” (Braslavsky, 2004:9):

1. El foco de la pertinencia personal y social
2. La convicción, la estima y la autoestima de los involucrados
3. La fortaleza ética y profesional de los maestros y profesores
4. La capacidad de conducción de los directores e inspectores

5. El trabajo en equipo de la escuela y de los sistemas educativos
6. Las alianzas entre las escuelas y otros agentes educativos
7. El currículo en todos sus niveles
8. La cantidad, la calidad y disponibilidad de materiales educativos
9. La pluralidad y calidad de las didácticas
10. Los mínimos materiales y los incentivos socioeconómicos y culturales

Como podemos observar uno de los puntos focales es la capacidad de gestión de los directores para promover aprendizajes de calidad y a pesar de que no los considera líderes escolares sí aborda de manera general la idea del quehacer del director, para ello la autora destaca tres características en los directores para lograr una educación de calidad (p. 27):

- ▶ La primer característica es de orden subjetivo: se trata del valor que se otorga a la función formativa de los establecimientos educativos.
- ▶ La segunda es la capacidad que tiene la dirección de *construir sentido* para el establecimiento en su conjunto, pero también para cada uno de los grupos y de las personas que lo integran.
- ▶ La tercera es la capacidad que posee la dirección de *construir eficacia*, es decir, que cada uno de esos grupos y de esas personas sientan y corroboren empíricamente que el sentido que buscan en ese establecimiento se realiza con una relación aceptable entre la inversión personal de tiempo y energía y el beneficio que se obtiene en relación con el sentido buscado.

Con respecto a la propuesta que ofrece Braslavsky sería importante plantear la posibilidad de que el líder escolar, en este caso el director, sea el encargado de guiar los factores para encausar el proceso de logro de una educación de calidad.

Las exigencias actuales, de acuerdo al Programa Sectorial de Educación 2013-2018, están enfocadas al logro de los aprendizajes³⁰ y como parte de las estrategias se propone “fortalecer las capacidades de gestión de las escuelas, en el contexto de su entorno, para el logro de los aprendizajes” (SEP, 2013:44) y se consideran como líneas de acción, específicamente hablando en términos directivos, “fortalecer el liderazgo de directores y supervisores, así como el compromiso del equipo docente, en su ámbito de competencia, para asegurar la normalidad escolar mínima” y “desarrollar estándares de gestión escolar que sirvan de referente para la actuación, evaluación y mejora continua de las escuelas” (SEP, 2013:45).

Conforme al logro que se quiere obtener se necesita contemplar, además del maestro, al director como parte del proceso de enseñanza y como una figura que puede ser capaz de producir los cambios que requiere la educación para lograr la mejora, pero sobre todo, para lograr una educación de calidad, para lo cual se propone que el director funja su actuar como un líder escolar haciendo uso de las herramientas que proporciona el pensamiento sistémico.

La OCDE manifiesta que el liderazgo escolar es una prioridad en la política educativa mundial y para el caso de México se hizo una investigación al contexto educativo del cual surgió el documento *México para Mejorar la Calidad de la Educación en México* (2009). En 2010 se publica el documento *Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas* y del cual se desprenden dos documentos más: *Mejorar las escuelas. Estrategias para la acción en México* (2010) y *Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes. Consideraciones para México* (2011).

³⁰ Los aprendizajes que están marcados en el Programa Sectorial de Educación 2013-2018 en educación básica son: aprendizaje de competencias, formación de hábitos, acrecentamiento de aptitudes, aprendizajes en los ámbitos de lenguaje, comunicación, pensamiento matemático, exploración y comprensión del mundo natural y social, y desarrollo personal para la convivencia (SEP, 2013)

Partiendo de esto y conforme a la política educativa mexicana en el Plan Nacional de Desarrollo actual, en la Ley General de Educación y en todo lo que implica el Sistema Educativo Nacional se le ha dado una especial importancia al liderazgo escolar y por ello la SEP (Secretaría de Educación Pública) publicó en el 2014 en el Diario Oficial de la Federación el ACUERDO 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar; el acuerdo implica “desarrollar estructuras de operación de los servicios educativos que garanticen que los directores de escuelas dediquen la mayor parte de su tiempo a realizar observaciones en sus salones de clases y apoyar a los docentes en la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje” (SEP, 2014:2).

Como podemos constatar en educación básica existen muchos elementos que pueden ayudar a desarrollar el liderazgo escolar, para el caso de la educación medio superior y superior, específicamente en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) no hay programas que ayuden a desarrollar habilidades a los directivos, sólo hubo en el Encuentro Internacional de educación 2012-2013 un Foro llamado ¿Cómo liderar el cambio en la educación del siglo XXI? organizado por fundación telefónica (España) y la UNAM a través de la Dirección General de Computo y de Tecnología de Información y Comunicación (DGTIC) y actualmente existe el Programa de Actualización y Superación Docente (PASD) que si bien no esta enfocado a directivos, procura una parte de las tareas que debería supervisar un líder escolar.

3.2 Pensamiento sistémico en el liderazgo.

En el capítulo 2 en donde se aborda el pensamiento sistémico vimos de manera general en qué consiste y sus atributos, sin embargo, no se menciona en qué momento se puede aplicar y para qué le puede ser útil a un líder, la respuesta es simple de responder y compleja de aplicar: organización y planeamiento.

3.2.1 Organización.

Una organización es el conjunto de reales o posibles interrelaciones entre los componentes de un sistema. Una pluralidad de partes, cada una con objetivos específicos, manteniéndose mediante interrelaciones con las otras, al tiempo que se adaptan al contexto, con lo que logran mantener los estados interrelacionados de tales partes y construir un todo. Un sistema constituido por elementos funcionales o sub-sistemas interconectados, por lo general en varios niveles jerárquicos (Herrscher, 2013:264).

De acuerdo a Herrscher (2013) una organización tiene cuatro características que la conforman:

1. **Diseño:** Actividad por la cual se intenta construir sistemas que representen modelos adecuados de objetos deseables hechos por el hombre. Es un proceso que tiene por objeto encaminar hacia un deseable estado futuro del sistema. Está asociado a la estructura organizacional (“quién hace qué”); desde el enfoque sistémico significa “que en lugar de permitir que algo suceda (un problema, un destino, un tema) se toma en nuestras manos. Eso implica dos cosas” (Herrscher, 2013:110):
 1. **Intención:** el diseño requiere un diseñador, un autor (o grupo de autores) que debe saber qué quiere diseñar y para qué.
 2. **Método:** se requiere de un procedimiento, simple o complejo, que guíe la acción de diseñar.
2. **Complejidad:** La condición de un sistema cuando (a) está compuesto por numerosas partes que interactúan de modo no simple, (b) sus causas, efectos o estructura son desconocidos, (c) requiere mucha información, tiempo o energía para ser manejado, o (d) produce efectos que son al mismo tiempo deseables e indeseables, o difíciles de controlar. Es directamente proporcional

a la cantidad de sus elementos, a la cantidad de estados de dichos elementos y a la cantidad de vínculos entre esos elementos.

3. **Control:** La regulación de la operación de un sistema mediante un programa de instrucciones, a menudo usando sensores para detectar desviaciones respecto de un estándar de referencia e iniciar acciones correctivas. instrumento mediante el cual cursos de acción son elegidos y mantenidos al fin de alcanzar metas, o bien para evitar amenazas.
4. **Tamaño:** Del tamaño de la organización depende el diseño, la complejidad y el control.

Conocer las características que conforman a una organización proporciona los elementos indicados para realizar cambios en cuanto a la funcionalidad y pertinencia en las acciones que deberán realizarse para lograr una mejora en la labor docente y en el desempeño de los alumnos.

Como ya había mencionado antes, la dimensión humana es la principal fuente de riqueza y un eje fundamental dentro de las organizaciones, por lo tanto las organizaciones, para este caso en las escuelas, se deberían de realizar más acciones destinadas al desarrollo de la comunicación interna, formación y actitudes sociales (Cudicio, 2011:236-237), lo cual forma parte de la complejidad dentro del funcionamiento organizacional.

De acuerdo a lo anterior, existe una necesidad por encontrar nuevas formas para organizar el trabajo, la gente y la vida y es la ciencia, con las explicaciones sobre la naturaleza, quien nos proporciona ejemplos y lecciones acerca del orden (Wheatley, 1994:14). Un ejemplo que aborda la autora y que puede ayudar a comprender la importancia de un líder dentro de una organización es el caso de un “campo gravitatorio” el cual es una estructura invisible pero real que influye sobre la conducta y sabemos de su existencia no porque lo experimentemos directamente, sino porque vemos sus efectos. Dentro de las propuestas que contemplan estas ideas está la de las organizaciones inteligentes que veremos a continuación.

3.2.1.1 Organización inteligente.

Una opción que implica una nueva forma de organización la propone Senge (2012) quien se ocupa de aumentar la eficiencia en las organizaciones y de acuerdo a su experiencia propone la creación de organizaciones inteligentes; su propuesta se dirige al capital humano y para ello se basa en cinco “disciplinas³¹ de aprendizaje”; las disciplinas son (p. 6):

- ▶ **Dominio Personal:** aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos, y crear un entorno organizacional que aliente a todos los integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen.
- ▶ **Modelos mentales:** reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo cómo modela nuestros actos y decisiones.
- ▶ **Visión compartida:** elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, y los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlo.
- ▶ **Aprendizaje en equipos:** la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que equivale a la suma de talento individual de sus miembros.
- ▶ **Pensamiento sistémico:** (como ya se había mencionado en el capítulo anterior) es un modo de analizar -y un lenguaje para describir y comprender- las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina nos permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar en forma más acorde con los procesos del mundo natural y económico

³¹ “Practicar una disciplina equivale a seguir un camino de aprendizaje y desarrollo que no tiene fin. Una disciplina no es un mero “tema de estudio”. Es un conjunto de técnicas, basadas en una teoría o imagen del mundo, cuya práctica exige estudio y concentración. De esa manera, nuestra capacidad evoluciona de tal modo que aprendemos a mirar el mundo de otra manera” (Senge, 2012:7)

Retomando las aportaciones que puede facilitar la labor de un líder de tipo carismático y transformacional podemos observar que una de las principales cualidades son las que tienen que ver con las habilidades de tipo interpersonales, lo que es posible gracias al dominio personal tanto del líder como de los seguidores.

Hago énfasis en el liderazgo transformacional y distribuido en primer lugar porque en el ámbito empresarial hay una tendencia marcada por su desarrollo debido a los resultados sobresalientes; en segundo lugar porque proporciona elementos apropiados para crear un perfil de líder con el complemento que aporta la parte pedagógica y en tercer lugar porque la inclinación que actualmente prevalece en el ámbito educativo está encaminada hacia el liderazgo distribuido siendo que el liderazgo transformacional y carismático permiten dirigir una organización en la que la inclusión del equipo de trabajo en la toma de decisiones es uno de los principales atributos.

Por lo anterior el desarrollo de organizaciones inteligentes en complemento con la gestión de un líder escolar pueden ser decisivos en el proceso de cambio en camino a la mejora escolar. Retomando las disciplinas que propone Senge, dos ya han sido abordadas y más adelante se profundizará en las demás. Para lograr el funcionamiento eficaz se requiere desarrollar ciertas habilidades individuales y otras de cuestión organizacional las cuales son especificadas en los siguientes dos puntos.

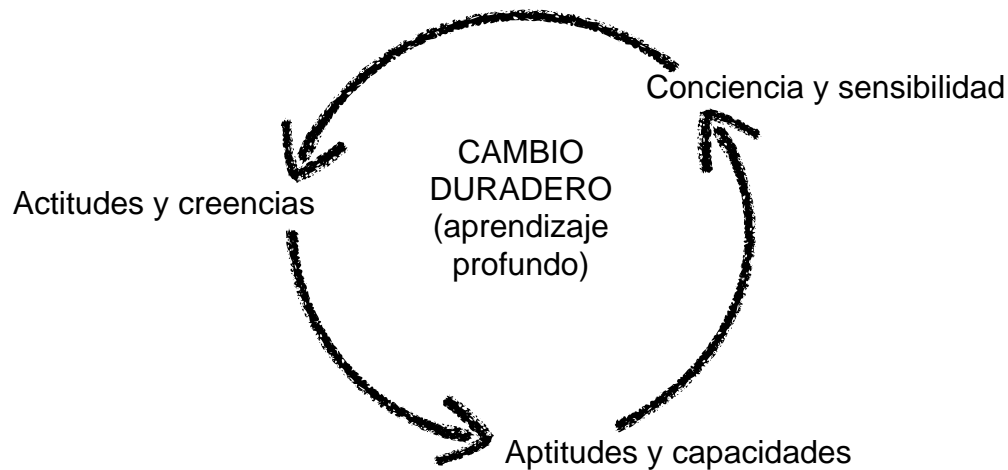
3.2.1.1.1 Ciclo de aprendizaje profundo.

*“A medida que vemos el mundo con nuevos ojos, comenzamos a contar una nueva historia”
Daniel Quinn*

La esencia de una organización inteligente es el ciclo de aprendizaje profundo que provee desarrollo de nuevas aptitudes y perspectivas mentales individuales y colectivas para efectuar un cambio duradero. Cabe mencionar que el aprendizaje es

esencial para el planeamiento, lo cual veremos más adelante. El siguiente esquema refleja de manera gráfica el ciclo.

FIGURA 19: CICLO DE APRENDIZAJE PROFUNDO.



(Fuente: Ciclo de aprendizaje profundo, Senge, 2012:18)

Los miembros del equipo adquieren nuevas aptitudes que alteran sus actos y su entendimiento. Al desarrollar nuevas aptitudes, también desarrollan una nueva sensibilidad, una nueva percepción. Con el tiempo, a medida que la gente aprende a ver y experimentar el mundo de otra manera, las nuevas creencias y premisas comienzan a cobrar forma, lo cual permite el desarrollo de otras nuevas aptitudes (Senge, 2012:18).

Las nuevas aptitudes se reflejan cuando podemos hacer cosas que antes no podíamos. Las aptitudes que caracterizan la organización inteligente se clasifican en (Senge, 2012:19):

- **Aspiración:** capacidad de los individuos, equipos y organizaciones de mayor envergadura para orientarse hacia sus auténticos intereses, y de cambiar porque lo desean, no sólo porque lo necesitan³².

³² Todas las disciplinas de aprendizaje, pero sobre todo la práctica del dominio personal y el desarrollo de una visión compartida, alientan estas aptitudes (Senge, 2012:19).

- ▶ **Reflexión y conversación:** capacidad para reflexionar sobre premisas profundas y pautas de conducta, tanto individual como colectivamente. El desarrollo de aptitudes para el diálogo no es fácil ya que requiere de conversaciones inteligentes que a su vez requieren individuos capaces de reflexionar sobre sus propios pensamientos³³.
- ▶ **Conceptualización:** capacidad de ver los sistemas y fuerzas que están en juego y de elaborar maneras públicas y verificables de expresar estas opiniones³⁴.

Al desarrollar estas aptitudes empezamos a ver cómo funciona el sistema en que nos desempeñamos con “otros ojos”, es decir las nuevas sensibilidades y percepciones que se generan dentro de la organización vista como un sistema constituyen un subproducto del crecimiento y de cambio prolongados con lo que se pretende tener un mejor desempeño individual y grupal en una organización el cual detona un cambio duradero.

Para el caso de la labor de un líder con un proceso de formación previa, una de sus funciones es la de promover el ciclo de aprendizaje profundo en los docentes para motivar la participación y aceptación de un nuevo esquema de trabajo en el que la intervención de todos influyen en la transformación de la educación.

3.2.1.1.2 Arquitectura organizacional.

Formar una organización inteligente requiere fundamentalmente de acciones debidamente estructuradas para cumplir un fin, para ello se requiere de un “marco” dentro del cual se desarrollará el trabajo, es decir, la arquitectura organizacional que se conforma por:

³³ Estas aptitudes toman especial fuerza en las disciplinas de los modelos mentales, vista en el pensamiento sistémico, y en el aprendizaje de equipo (Senge, 2012:19).

³⁴ El pensamiento sistémico ayuda a adquirir esta capacidad sobre todo con el trabajo de los modelos mentales (Senge, 2012:19)

- a) Ideas rectoras
- b) Teoría, métodos y herramientas
- c) Innovaciones en infraestructura.

FIGURA 20: ARQUITECTURA DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES.



(Fuente: Arquitectura de las organizaciones inteligentes, Senge, 2012:22)

La función central de los líderes es desarrollar y expresar ideas rectoras, éstas comienzan con la visión, valores y propósito, es decir, qué se propone la organización y qué desean crear sus integrantes. En principio se proponen tres ideas rectoras lo cual “constituyen el núcleo filosófico de la perspectiva sistémica. Las tres ideas cuestionan supuestos tácitos muy arraigados en la tradición cultural occidental” (Senge; 2012:25)

- ▶ **La primacía del todo:** sugiere que las relaciones son literalmente más fundamentales que las cosas, y que la totalidad es más importante que las partes. No es preciso crear interrelaciones, pues el mundo ya está interrelacionado.
- ▶ **La índole comunitaria del yo:** nos exhorta a ver la red de interrelaciones que existe en nosotros. Así como consideramos que las partes son más importantes que el todo, consideramos al individuo más importante que su comunidad.

- ▶ **El poder generador del lenguaje:** ilumina la sutil interdependencia que opera cuando intercalamos con la “realidad” e implica un cambio radical en nuestro modo de ver algunos de estos cambios.

Senge (2012) propone diversas herramientas y métodos vitales para implementar organizaciones inteligentes que ayudan a desarrollar las aptitudes que caracterizan la organización inteligente: aspiración reflexión y dialogo, conceptualización. “La sinergia entre teoría, métodos y herramientas se encuentra en el corazón de cualquier esfera de la actividad humana que construya conocimiento” (p. 29) ya que además de ayudar a que los estudiantes comprendan y practiquen, las teorías pueden someterse a verificaciones prácticas lo cual permite el afinamiento de las teorías.

Por otro lado, la infraestructura es el medio por el cual una organización obtiene recursos disponibles para respaldar a la gente en su trabajo. En este caso la labor del líder es elaborar y mejorar mecanismos infraestructurales para que sus seguidores dispongan de los recursos que necesitan: tiempo, respaldo, dinero, información, contacto con los colegas y demás (Senge, 2012:33).

Para dirigir una organización que funcione con la propuesta de organización inteligente deberá de dirigir su atención en los tres elementos de diseño arquitectónico.

Sin ideas rectoras, no hay pasión, ni rumbo ni propósito general... sin teoría, método y herramientas la gente no puede desarrollar las nuevas aptitudes que se requieren para el aprendizaje en profundidad... sin innovaciones en infraestructura, las ideas inspiradoras y las herramientas eficientes carecen de credibilidad porque la gente no tiene oportunidades ni recursos para seguir su visión ni para aplicar las herramientas. Los cambios no echan raíces ni se integran a la urdimbre de la organización. El aprendizaje queda librado al azar. No se encara con igual seriedad que otras actividades. Los proyectos para promover el pensamiento sistémico, la reflexión u otras aptitudes para el aprendizaje tiene poca repercusión duradera. (Senge, 2012:38-29).

Los dos elementos, como lo veremos más adelante, se complementan mediante su desarrollo por un líder que guíe el proceso de construcción que en la suma de los esfuerzos conjugados se favorezca en los resultados esperados.

3.2.1.1.3 Fusión de los elementos = Resultados.

El ciclo de aprendizaje profundo y la arquitectura de las organizaciones inteligentes tiene su mayor potencial al fusionar todos los elementos, “ambos ejercen una continua influencia mutua. Juntos representan los cambios tangibles y sutiles que supone la construcción de organizaciones inteligentes” (Senge, 2012:45). En la siguiente tabla se pueden ver las diferencias en cuanto a lo que representa y su uso, pero también se puede observar que ambas son co-dependientes para generar resultados dentro de una organización.

FIGURA 21: DIFERENCIA ENTRE EL TRIÁNGULO DE LA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL Y EL CÍRCULO DE APRENDIZAJE PROFUNDO.

Triángulo de la arquitectura organizacional	Círculo de aprendizaje profundo
Representa la forma más tangible de los esfuerzos	Representa una forma más abstracta e intangible
Es la clave de la actividad	Representa el ciclo de aprendizaje basado en las disciplinas: no posee lados ni vértices, ni comienzo ni fin, y es un antiguo símbolo del movimiento continuo.
Se pueden introducir cambios en sus tres elementos	En él está la causalidad central del cambio. los cambios que se producen en el ciclo suelen ser irreversibles.
Los tres elementos representan los cambios operativos donde la concentración del tiempo y energía puede producir resultados	

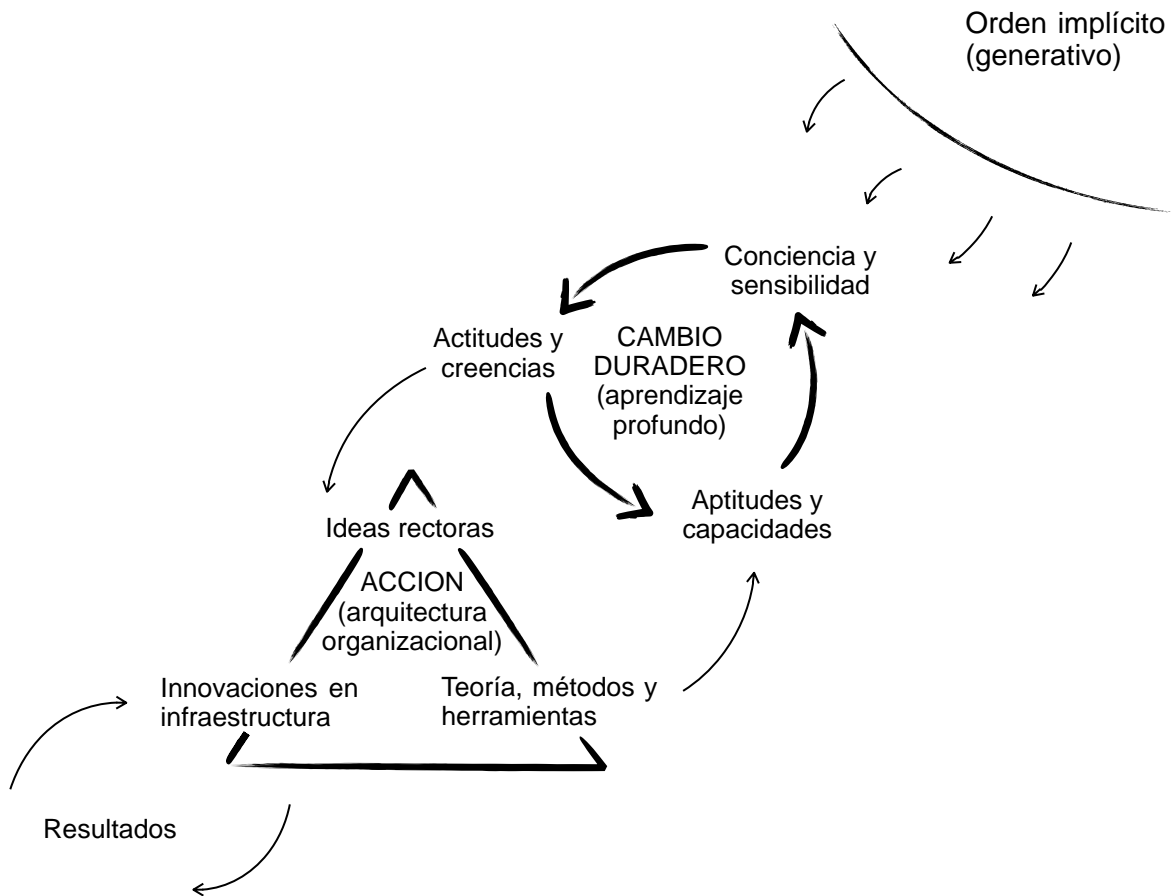
(Fuente: Senge, 2012:44-47)

Los resultados son producto de la fusión de todos los elementos del ciclo y de la arquitectura organizacional junto con el orden implícito guiado por el líder con las

características que se han mencionado a lo largo del primer capítulo, de las que sobresalen las que acompañan al liderazgo de tipo transformacional y carismático.

En el siguiente esquema se puede observar gráficamente:

FIGURA 22: RESULTADOS.



(Fuente: Resultados, Senge, 2012:47)

Los esfuerzos realizados en conjunto para que una organización inteligente funcione son acorde a la premisa de que habrá mejores resultados en comparación con las organizaciones que operan de manera tradicional. En la educación la premisa sería enfocada a obtener mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos; para saber que los resultados son favorables es necesario saber cuándo y cómo medir para lo

que hay dos elementos afines a la evaluación de los resultados de los procesos de aprendizaje: paciencia en cuanto a la obtención de resultados, y cuantificación para medir los avances.

3.2.2 Planeamiento.

El planeamiento es un sistema que implica un proceso de analizar planes alternativos sujetos a diversas premisas positivas o negativas, y de estudiar qué debe hacerse para que se cumplan las positivas y se eviten las negativas. Cabe mencionar que conforme a los cambios tan rápidos que vivimos, este proceso de planeamiento debería ser re-planeado y adaptado continuamente.

El planificar un conjunto de acciones y decisiones da como producto un plan el cual tiene dos objetivos principales: definir estrategias y programar la acción (Herrscher, 2008; Herrscher, 2013). Los cuatro tipos de planeamiento generales que plantea Herrscher (2008) son:

- ▶ **El planeamiento personal:** la determinación de los objetivos y de los medios para alcanzarlos de la propia persona.
- ▶ **El planeamiento público:** es el afrontado por organismos públicos. Estos pueden ser de cualquier nivel: nacionales, provinciales, municipales, regionales, descentralizados o mixtos en los que el prime el interés público.
- ▶ **El planeamiento social:** se trata del planeamiento que se realiza (o debería realizarse) por y para la comunidad, sea esta la constituida por los habitantes de una colonia, por determinado grupo étnico, por los alumnos, padres, maestros y directivos de una escuela, etc., o la sociedad toda que vive en un país.
- ▶ **El planeamiento privado:** el que realizan las organizaciones con o sin fines de lucro como alternativa al planeamiento público y social.

El planeamiento personal es ajustable para todos, sin embargo retomando los factores que influyen a un líder están los intereses personales lo cual se torna decisivo para el cumplimiento de metas de una organización. Herrscher (2008) considera el planeamiento público y social de extrema complejidad por diversas razones, destacando sobre todo las múltiples interrelaciones, la falta de participación social y las infinitas posibilidades de interacción social que aportan las relaciones humanas. Por este motivo hace referencia al planeamiento privado ya que involucra el planeamiento de las organizaciones, tales como las instituciones educativas, que requiere de un planeamiento micro el cual tiene como principal objetivo lograr una modificación favorable para la organización y que requiere necesariamente de la iniciativa de uno o varios de los miembros. Con lo anterior la organización adquiere sus características por diseño consciente en función de determinados objetivos (p. 28-29).

Asimismo, Herrscher propone tres diferencias que caracterizan al planeamiento (2008:38):

- ▶ **Conceptual**³⁵: emplea modelos teóricos más sencillos, pues se interesa más en resultados globales y en la eficacia, que en instrumentos refinados y en la “verdad”.
- ▶ **Metodológica**: los contenidos del planeamiento son “más nomológicos que tentativos”, o sea que su objetivo no es contrastar el modelo sino hacerlo funcionar.
- ▶ **Práctica**: tales contenidos están impregnados de valor.

³⁵ Modelo conceptual de planeamiento se explica con el siguiente esquema (Herrscher, 2008:39-40):

Planeamiento = conocimiento de las variables

- + hipótesis sobre la posible evolución de sus alternativas
- + determinación de objetivos a alcanzar
- + apreciación de la brecha entre lo que es y lo que queremos que sea
- + hipótesis sobre los medios para alcanzar los objetivos en función de las variables previstas

En el siguiente cuadro se mencionan los elementos que forman parte de la constitución de un plan y que puede ser aplicado mediante las fórmulas que se especifican respectivamente:

FIGURA 23: ELEMENTOS DE UN PLAN.

Elementos de un plan	Fórmula
<p>a. Presupuestación: dados los recursos (financieros materiales, tecnológicos, organizativos y humanos: REC) de una organización, y las características, necesidades y restricciones del contexto (CON) así como los principios (PRI), las estrategias (EST) y los procesos (PRO) establecidos por la organización, hallar los resultados económicos (RES) y financieros (FIN) de la operación:</p>	<p>RES, FIN = REC, CON, PRI, EST, PRO</p>
<p>b. Planeamiento operativo: dadas las estrategias y procesos (EST, PRO) y los resultados económicos y financieros esperados (RES, FIN), así como las condiciones del contexto (CON) y los principios establecidos (PRI), hallar, aplicar y organizar los recursos financieros, materiales, tecnológicos, organizativos y humanos (REC) requeridos:</p>	<p>REC = EST, PRO, RES, FIN, CON, PRI</p>
<p>c. Planeamiento estratégico adaptativo: dadas (debidamente analizadas y evaluadas) las condiciones del contexto (CON), los recursos disponibles o posibles de conseguir (REC), los procesos establecidos e implementados (PRO), los principios vigentes (PRI) y los resultados esperados (RES, FIN), hallar las estrategias (EST) requeridas:</p>	<p>EST = CON, REC, PRO, PRI, RES, FIN</p>
<p>d. Planeamiento estratégico proactivo: dados los recursos (REC), los procesos (PRO), los principios (PRI) y los resultados esperados (RES, FIN), hallar las estrategias (EST) que pueden tanto adaptarse al contexto (CON) como modificar algunos de sus aspectos:</p>	<p>EST, CON = REC, PRO, PRI, RES, FIN</p>
<p>e. Dirección normativa: en función de los valores de los dueños y directivos y de la comunidad en cuanto al respeto de las personas y el ambiente, determinar los principios (PRI) que influyan en todos los ítems anteriores (pero no determinados por ellos: de ahí que no corresponda fórmula) y así legitimen la organización y contribuyan a su identidad.</p>	<p>No corresponde</p>

(Fuente: Herrscher, 2008:41-42)

La elaboración del plan que se expone es específicamente para el ámbito empresarial, sin embargo puede ser adaptado para el ámbito escolar modificando en la parte a. Presupuestación: “los resultados económicos y financieros (RES)” por “los resultados en el aprendizaje de los alumnos y la educación de calidad”.

La ventaja de realizar el planeamiento considerando los cinco elementos es porque aborda de manera general los aspectos indispensables que aportan en conjunto un mejor funcionamiento organizacional. Desde siempre se han necesitado escuelas más eficaces que aporten aprendizaje por medio de dos procesos, uno se llama instrucción: describe y explica hechos; y el otro educación: pretende desarrollar capacidades y potenciar valores, estos dos procesos coexisten, convergen y se alimentan uno del otro (Savater, 2007). Una opción para atender esta necesidad puede ser por medio del planeamiento bajo el enfoque privado gestionado por el líder escolar que produzca aprendizaje y del cual emerja una mejora en la educación, mencionada a lo largo de la tesina.

Cabe mencionar que para obtener resultados positivos con el planeamiento hay que considerarlo como un “proceso de analizar planes alternativos sujetos a diversas premisas positivas o negativas, y de estudiar qué debe hacerse para que se cumplan aquellas y se eviten estas” (Herrscher, 2008:51), es decir no se trata de pronosticar el futuro sino de adaptarse a distintas posibilidades de ocurrencia.

El planeamiento existe dentro de las gestiones escolares, sin embargo no siempre atienden los factores que se acaban de mencionar, y sobre todo no siempre se hace con la participación de los demás integrantes del equipo de trabajo. La importancia de hacer partícipes a los demás integrantes de la organización se menciona a continuación.

3.2.2.1 Planeamiento y visión compartida.

La elaboración de una visión compartida es una disciplina que contempla: *visión* (como una imagen del futuro que deseamos), *valores* (cómo esperamos viajar adonde deseamos ir) y *propósito o misión* (qué se propone la organización) lo que constituye las guías rectoras de una organización (Senge, 2012:314-315).

Elaborar una estrategia de visión compartida sirve como vehículo para elaborar un sentido compartido el cual consiste en una percepción colectiva de qué es importante y por qué. Para esto se requiere de varios preceptos clave (Senge, 2012:310):

- ▶ Toda organización tiene un destino, un propósito que expresa su razón de ser
- ▶ Motivación
- ▶ Las visiones que explotan un sentido profundo del propósito y expresan metas específicas generan aspiración y compromiso
- ▶ Las personas que están comprometidas con la organización poseen un sentido colectivo
- ▶ Permanente comunicación sobre lo que realmente importa de los colaboradores y directivos para diseñar procesos continuos.
- ▶ Dominio personal

Generalmente las decisiones importantes son tomadas por los directivos como parte de una estructura vertical, sin embargo, los cambios suele no funcionar debido a que los miembros que forman parte del grupo de trabajo aceptan los cambios pero no se sienten comprometidos, en este caso el compromiso que adquieren las partes por acuerdos suele dar mejores resultados.

De acuerdo con Senge (2012) cuando los miembros tienen la oportunidad de considerar activamente qué visión y propósito tiene sentido para ellos, todo cambia.

Habiendo sufrido la frustración y la satisfacción de crear una visión personal y una visión compartida de su equipo, sienten mayor interés en elaborar una visión y un sentido compartido para toda la organización. Los miembros del equipo a menudo sugieren reuniones con otros equipos, para compartir sus visiones y elaborar planes que puedan ejecutar juntos. Cuando este proceso se repite en muchos equipos, toda la organización se enriquece, y múltiples hebras de sentido compartido comienzan a enlazar la organización (p. 312).

La visión compartida propone nuevos retos para un líder ya que en vez de solamente controlar, motivar y evaluar a la gente tendrá que aprender a escuchar, encauzar

iniciativas sin sofocarlas y estar dispuestos a conversar y alentar a los seguidores. En este sentido el desarrollo de las habilidades de los líderes se torna crucial para hacer posible un desempeño organizacional basado en la visión compartida.

3.2.2.2 Planeamiento y trabajo en equipo³⁶.

Conformar un equipo suele ser una tarea compleja porque requiere que las personas que forman parte de el aprendan a trabajar bajo esta modalidad de desempeño. Un equipo es un grupo de individuos con dominio personal y una visión compartida que decide conjuntar esfuerzos, aprender (mediante el dialogo, la discusión y la toma de desiciones) y dependen unos de otros para lograr una misión común durante un tiempo determinado y bajo tres condiciones: afrontando las rutinas defensivas³⁷, actuando como colegas y alentando el aprendizaje (Senge, 2012).

En este punto podemos retomar los elementos clave que se mencionan en la definición de liderazgo para concretar el planeamiento; la influencia, los objetivos organizacionales y los seguidores son indispensables en la toma de desiciones para lograr los cambios necesarios que darán como resultado cierta mejora, la cual siempre estará en constante evolución.

Aunado a esto el ciclo de aprendizaje profundo en fusión con la arquitectura de las organizaciones inteligentes aportan elementos más precisos en la construcción de los cambios que se pretenden realizar acorde a las necesidades de cada institución.

³⁶ “La palabra “equipo” deriva del francés *équiper*, y éste del antiguo vocablo escandinavo *skypa*, que a su vez deriva del *skip* (“barco”), y significa “equipar un barco”. Por derivación, equipo pasó a significar todos los pertrechos necesarios para realizar un viaje, y hoy alude al conjunto de enseres o personas que realizan juntos una tarea u operación (como un equipo deportivo).” (Senge, 2012:367)

³⁷ Las rutinas defensivas son los modos habituales de interactuar que nos protegen de las amenazas o situaciones embarazosas, pero que nos impiden aprender. Indican que el aprendizaje está detenido y se liberan mediante la indagación y la reflexión. Algunos ejemplos son: inseguridad, miedo, apatía e indiferencia (Senge, 2012).

El enfoque planteado por Leithwood y Bolivar en donde asumen al liderazgo distribuido como el tipo de liderazgo más acorde a dar solución al contexto escolar, dentro de una organización inteligente se puede aplicar por medio del trabajo en equipo basado en una cultura organizacional más participativa y de continua retroalimentación guiada por un líder escolar.

3.3 Finalidad del liderazgo en la educación.

Como se mencionó a lo largo del trabajo, el desempeño de un líder es vital para el funcionamiento de una organización, no sólo por la influencia que es capaz de ejercer sobre los demás sino también porque es quien conduce el conjunto de esfuerzos hacia resultados benéficos.

El liderazgo escolar tiene la especial y ambiciosa responsabilidad de lograr una mejora educativa y su función está enfocada a potenciar sus actitudes y aptitudes usando como vehículo las cinco disciplinas de las que habla Senge (2012). Para lograr una mejora educativa el trabajo en conjunto de los directores con los docentes resultan ser las pieza fundamental para lograrlo, sobre todo porque los docentes “son los depositarios de los conocimientos que la sociedad en su conjunto quieren transmitir en las escuelas a sus miembros más jóvenes” (Rojas, 2006:42) y no sólo eso, también son los encargados de transformarse en un referente para los alumnos para obtener una serie de aprendizajes que serán esenciales en su vida. La educación nos provee diversas características para consolidar nuestra personalidad. Sin embargo, algunas de las características que serían fundamentales dentro de la educación son las cinco “C”: Ciudadanos, Competentes, Críticos, Comprometidos y Contentos, las cuales dotan a la personalidad de cada uno de los individuos elementos importantes para funcionar dentro de los sistemas a los que pertenecemos.

3.4 Formación de las cinco “C”.

La formación de las cinco “C” (Cárdenas, 2015) forma parte de las características que debería predominar en el desarrollo de la educación formal, es decir, formar Ciudadanos Competentes, Comprometidos, Críticos y en un ambiente positivo que logre un sentimiento de satisfacción y bienestar (Contentos); pero también estas características deberían de formar parte de las actitudes y aptitudes con las que tendría que contar el equipo de trabajo escolar (director y maestros principalmente) o en su defecto, el líder escolar debería gestionar estas características en los docentes para que a su vez sean transmitidas a los alumnos, estableciendo un ambiente coherente con lo que se quiere desarrollar en los alumnos y las prácticas que se llevan a cabo.

El desarrollo de los atributos (Competentes, Comprometidos, Críticos y Contentos) provee la formación de los alumnos como Ciudadanos y da las condiciones necesarias para desempeñarse como “un adulto útil a la sociedad y satisfecho consigo mismo” (Cárdenas, 2015).

A continuación se describen las características de las cinco “C”

3.4.1 Competentes.

“Una competencia es la capacidad de responder a diferentes situaciones, e implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias de ese hacer (valores y actitudes)” (SEP, 2011:29). El inculcar la formación de ciudadanos competentes consiste en dar los conocimientos en el momento oportuno de sus vidas, desarrollando habilidades, actitudes y valores para la convivencia social, laboral y familiar. Sin embargo, para lograrlo los docentes y directivos deberán de desempeñar sus actividades laborales bajo un esquema de trabajo más colaborativo y en función de la mejora organizacional en el cual deberá

predominar las habilidades de tipo interpersonal e intrapersonal con un enfoque sistémico en donde el dominio personal, la visión compartida y el aprendizaje en equipos sean parte de las herramientas que los docentes pueden desempeñar y a la vez enseñar a sus alumnos para lograr la primer intención que es formar ciudadanos.

Las competencias que deberán desarrollarse en los tres niveles de educación básica son:

- Competencias para el aprendizaje permanente.
- Competencias para el manejo de la información.
- Competencias para el manejo de situaciones,
- Competencias para la convivencia.
- Competencias para la vida en sociedad.

Dichas competencias responden a las habilidades que se requieren dentro de una organización inteligente abierta al aprendizaje, que es aplicable para el grupo de trabajo escolar y para alumnos.

3.4.2 Comprometidos.

El compromiso es un acuerdo formal al que llegan dos o más partes tras hacer ciertas concesiones cada una de ellas (DRAE, 2014). Puede ser considerado como un tipo de valor que implica participación.

Para cualquier sistema al que pertenezcamos el compromiso resulta ser una de las principales aportaciones que cada quien puede contribuir para lograr alcanzar algún fin y se puede alcanzar involucrando a los participantes en la toma de decisiones.

De acuerdo a Cárdenas (2015) se debe tener una actitud de disposición para participar en la resolución de problemas en su entorno, deberá ser solidario con lo

que lo han apoyado a llegar a donde está y con los que lo necesiten, cualquiera que sea su condición.

3.4.3 Críticos.

Tener un pensamiento crítico ayuda no solo a no “ser ingenuos” sino también llama a la acción para cambiar aquello que es inaceptable en tantos sistemas (Herrscher, 2013:105). Para actuar se requiere de habilidades y conocimientos que lleven a un cambio productivo y benéfico no sólo de manera individual, sino también a la comunidad en la que vivimos.

Así mismo el desarrollo de dicho atributo en los ciudadanos, da la capacidad de discernir entre lo bueno y lo que no es bueno, aportando una apreciación de lo positivo de las cosas y distinguiendo entre lo positivo y lo negativo a partir de sus conocimientos y de su decisión de compromiso (Cárdenas, 2015).

De las competencias para la vida en sociedad se requiere tomar decisiones y actuar bajo un juicio crítico frente a los valores y normas sociales y culturales. La educación formal pretende desarrollar dicha habilidad por medio de distintos campos de formación: biológicos, históricos, sociales, políticos, económicos, culturales, geográficos y científicos; lo que constituye la base de formación del pensamiento crítico, entendido como los métodos de aproximación a distintos fenómenos que exigen una explicación objetiva de la realidad (SEP, 2012:49).

3.4.4 Contentos.

Retomando a Braslavsky (2004) quien en su definición de educación de calidad manifiesta la necesidad de otorgar educación de calidad en felicidad, refiriéndose a ésta como una posibilidad que puede ser aprendida. Desde otro punto de vista, el

desempeñarnos con una actitud positiva produce bienestar y esto nos permite aprender.

De acuerdo a lo que Cárdenas (2015) expresa, “es una actitud frente a la vida de gusto, que se refleja en su alegría y en las capacidades para hacer revertir el peso de las adversidades que siempre habrá en su vida, para que haga preponderar el disfrute de lo positivo. tal que le den un conjunto de actitud de alegría, que se pueda ver prevaleciente en su rostro”.

3.4.5 Ciudadanos.

“El conjunto de las cualidades y atributos, descritos anteriormente, permitiría tener confianza en estar frente a un buen ciudadano en ciernes" (Cárdenas, 2015).

Se le atribuye el nombre de ciudadano al habitante de un estado con una serie de derechos políticos y sociales que le permiten intervenir en la vida pública del país (DRAE, 2014). En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos hay una sección específica “De los Ciudadanos Mexicanos” en donde se especifica los requisitos para serlo, así como sus derechos y obligaciones.

En el Programa Sectorial de Educación (2013) se considera especialmente importante desarrollar a los individuos como ciudadanos respetuosos de las leyes y de su entorno, creativos, solidarios, que comprendan y aprenda, capaces de enfrentar desafíos y superar adversidades y construyan una mejora (p. 11); para desempeñarse como ciudadano se requiere el desarrollo de ciertas habilidades y actitudes que permitan guiar su actuar.

En el Plan de estudios (2011) se define el tipo de ciudadano que se espera formar³⁸ y se enfatiza que la formación de ciudadanos no solamente deberá ser teórica, sino también se deberán poner en práctica especialmente los derechos humanos, la paz, la responsabilidad, el respeto, la justicia, la honestidad y la legalidad lo cual forma parte del compromiso social que un ciudadano deberá adquirir durante su formación.

Para lograr la formación de ciudadanos con dichas características resulta imperioso formar organizaciones educativas bajo los mismos estándares de formación ciudadana.

La aplicación de las cinco “C” dota a la estructura organizacional de efectividad, por lo que desarrollarlas en los alumnos y los integrantes de la organización por medio del ciclo de aprendizaje profundo, por ejemplo, podría dar resultados beneficios en cuanto a la funcionalidad y sobre todo en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

³⁸ “Como resultado del proceso de formación a lo largo de la Educación Básica, el alumno mostrará los siguientes rasgos:

- a) Utiliza el lenguaje materno, oral y escrito para comunicarse con claridad y fluidez, e interactuar en distintos contextos sociales y culturales; además posee herramientas básicas para comunicarse en inglés.
- b) Argumenta y razona al analizar situaciones, identifica problemas, formula preguntas, emite juicios, propone soluciones, aplica estrategias y toma decisiones. Valora los razonamientos y la evidencia proporcionados por otros y puede modificar, en consecuencia, los propios puntos de vista.
- c) Busca, selecciona, analiza, evalúa y utiliza la información proveniente de diversas fuentes.
- d) Interpreta y explica procesos sociales, económicos, financieros, culturales y naturales para tomar decisiones individuales y colectivas que favorezcan a todos.
- e) Conoce y ejerce los derechos humanos y los valores que favorecen la vida democrática; actúa con responsabilidad social y apego a la ley.
- f) Asume y practica la interculturalidad como riqueza y forma de convivencia en la diversidad social, cultural y lingüística.
- g) Conoce y valora sus características y potencialidades como ser humano; sabe trabajar de manera colectiva; reconoce, respeta y aprecia la diversidad de capacidades en los otros, y emprende y se esfuerza por lograr proyectos personales colectivos.
- h) Promueve y asume el cuidado de la salud y del ambiente como condiciones que favorecen un estilo de vida activo y saludable.
- i) Aprovecha los recursos tecnológicos a su alcance como medios para comunicarse, obtener información y construir conocimiento.
- j) Reconoce diversas manifestaciones del arte, aprecia la dimensión estética y es capaz de expresarse artísticamente” (SEP, 2011:30-40)

Cabe mencionar que en el proceso de mejora todos los que forman parte del equipo de trabajo tendrán que pasar por un proceso de aprendizaje para desarrollar las habilidades requeridas para lograr formar una organización inteligente. A continuación se menciona la importancia de desarrollar un perfil de liderazgo con una formación especializada.

3.5 Perfil del líder escolar.

La diferencia en cuanto a los resultados que se obtienen dentro de una organización con un líder efectivo y sin él es más que evidente. Un directivo sin cualidades de líder tiene grandes posibilidades de no funcionar eficientemente, por lo cual las empresas del sector privado especialmente suelen hacer grandes inversiones en la formación de sus líderes.

Un ejemplo de la importancia que tiene la formación de un líder no solamente para una organización, sino para una nación, es Francia (quinta potencia mundial) en donde se le da una seriedad absoluta a la formación de sus líderes. La École Nationale d'Administration (ENA) es un club Francés cuya función es educar a su élite; uno de cada diez aspirantes logra ingresar y al término de dos años, de acuerdo a su rendimiento, tienen una plaza asegurada como funcionario. De los egresados sobresalen: tres presidentes de la República, tres jefes de estado, seis primeros ministros, los responsables de las mayores empresas francesas y miles de altos funcionarios más (Cañas, 2015).

Un líder con la formación pertinente es como un campo³⁹ de aprendizaje capaz de reforzar y afinar los esfuerzos de la gente; el alentar el aprendizaje es la tarea primordial del liderazgo y “quizá sea el único modo en que un líder tiene derecho a

³⁹“En este caso un “campo” es una estructura invisible pero muy real que influye sobre la conducta. Sabemos que los campos existen -al igual que los campos gravitatorios, electromagnéticos y cuánticos- no porque los experimentamos directamente, sino porque vemos sus efectos” (Wheatley, 1994:85).

influir en sus seguidores. Para construir un campo no se busca primero la adhesión de la gente. El líder se encarga de los detalles que le conciernen, y oportunamente logra la adhesión de los demás” (Senge, 2012:69) tal como se pretende con el desarrollo de las organizaciones inteligentes.

En una organización los directivos tienen una especial responsabilidad debido a que la influencia que ejercen en cualquiera de sus actos repercute en el campo de la organización. Para el caso de los directores en el entorno escolar, generalmente su puesto es tomado de acuerdo a su trayectoria académica y/o profesional más que por cubrir un perfil de director, esto hace una gran diferencia a la hora de desempeñarse como director si tomamos como punto de comparación la función y los resultados que un director tiene en el ámbito empresarial. Lee Iacocca (2007) propone las 9C’s para poder elegir a un líder bajo los siguientes criterios de selección:

- ▶ Curiosidad
- ▶ Creatividad
- ▶ Comunicación
- ▶ Carácter
- ▶ Coraje
- ▶ Convicción
- ▶ Carisma
- ▶ Competencia
- ▶ (sentido) Común

Estos criterios en comparación con los que se han visto en los perfiles anteriores enfocados a la educación responden a lo que resulta indispensable formar en un líder escolar, por lo cual algunos pueden ser retomados para enfocarse en el desarrollo del perfil de los líderes escolares.

3.5.1 Propuesta de perfil de líder escolar.

Considerando las aportaciones que han generado las investigaciones en el ámbito educativo, de las cuales se destaca el liderazgo transformacional y distribuido, en conjunto con la eficiencia que busca el sector privado pueden definir un perfil basado en las teorías de liderazgo de tipo carismático y transformacional que en convergencia emerge el liderazgo distribuido, lo cual prioriza Leithwood y Bolívar en sus propuestas, vinculado a esto se pretende incluir la parte pedagógica la cuál marca la diferencia entre un líder empresarial y un líder escolar.

De acuerdo a las condiciones mínimas requeridas para el desempeño eficiente de un líder escolar adoptando las características y cualidades de las teorías de liderazgo carismático y empresarial conjugado con sentido pedagógico, pueden proponer el siguiente perfil basado en las siguientes características:

- ▶ Visionarios: con capacidad para concebir diferentes y mejores condiciones y las formas de alcanzarlas.
- ▶ Excelentes habilidades de comunicación: habilidades retóricas que logren la inspiración necesaria para alcanzar los objetivos.
- ▶ Confianza en sí mismo: ayuda a fomentar la confianza en los seguidores gracias a la confianza que tienen en sí mismos. La firme convicción acompañada de optimismo es capaz de inspirar, creer y motivar en el camino hacia un mejor futuro.
- ▶ Capacidad para inspirar confianza: la congruencia entre el compromiso con los seguidores, los personales y los organizacionales son fundamentales para alcanzar la creencia y obtener participación por convicción de los seguidores con respecto a los cambios propuestos.
- ▶ Orientación hacia un alto riesgo: los cambios más efectivos y sobresalientes de lo cotidiano son capaces de obtener mejores resultados en cuanto a la productividad. Se consideran agentes de cambio.

- ▶ Motivación inspiradora: los líderes fungen como modelos a seguir para realizar las cosas de forma oportuna y este factor, acompañado de una extraordinaria comunicación verbal y no verbal, característica de los líderes, logra atraer la participación del equipo de trabajo ya que los líderes son percibidos como poseedores de una personalidad magnética.
- ▶ Base de poder relacional: se refiere a la relación entre el líder y los seguidores e incluye una relación emotiva lo cual puede crear identificación y aceptación de los cambios previstos. Creen en las personas y muestran sensibilidad a sus necesidades.
- ▶ Conflicto interno mínimo: por lo general están convencidos de que están en lo correcto con su planeamiento (visión y estrategias) por lo que persisten y mantienen el curso a pesar de los contratiempos. Debido a esta convicción, experimentan menos culpa y malestar al impulsar a los seguidores a mantener el curso incluso cuando se enfrentan con amenazas.
- ▶ Curiosidad: es uno de los elementos clave que lleva a la investigación y utilización de nuevos recursos para alcanzar un fin.
- ▶ Capacidad para otorgar empowerment a otros: los líderes están convencidos de que solos no pueden llevar a cabo sus cambios, necesitan de la ayuda y respaldo de sus seguidores; para ello facultan a sus seguidores al construir su efectividad personal. El coaching es fundamental en este punto.
- ▶ Personalidad de autopromoción: ellos mismos y su visión están en contante promoción.
- ▶ Estimulación intelectual: es la capacidad de dar a los seguidores los estímulos suficientes para cambiar la manera de pensar sobre los problemas que se presentan, las relaciones, los valores y las actitudes, esto con ayuda de lo que anteriormente vimos con el ciclo de aprendizaje profundo y la arquitectura organizacional
- ▶ Flexibles y abiertos al aprendizaje: es una cualidad que promueve la atención en los cambios que la organización necesita para mantenerse funcionando respondiendo a las necesidades de el momento.

- ▶ Conocimientos pedagógicos: necesarios en cuanto a que proporciona elementos didácticos, curriculares, de evaluación, y del proceso de enseñanza aprendizaje
- ▶ Liderazgo basado en valores: analiza la influencia en los valores ejecutivos sobre el desarrollo estratégico de una organización. Los valores son creencias o conductas generalizadas que se consideran importantes para un individuo o un grupo (Lussier, 2011: 387), estos permean nuestras vidas e influyen en nuestras acciones. Las decisiones y acciones de un líder reflejan sus valores y creencias personales, la integridad y los valores sólidos se consideran rasgos esenciales de un liderazgo adecuado. Estas características influye en el nivel de confianza que los seguidores depositan en su líder.

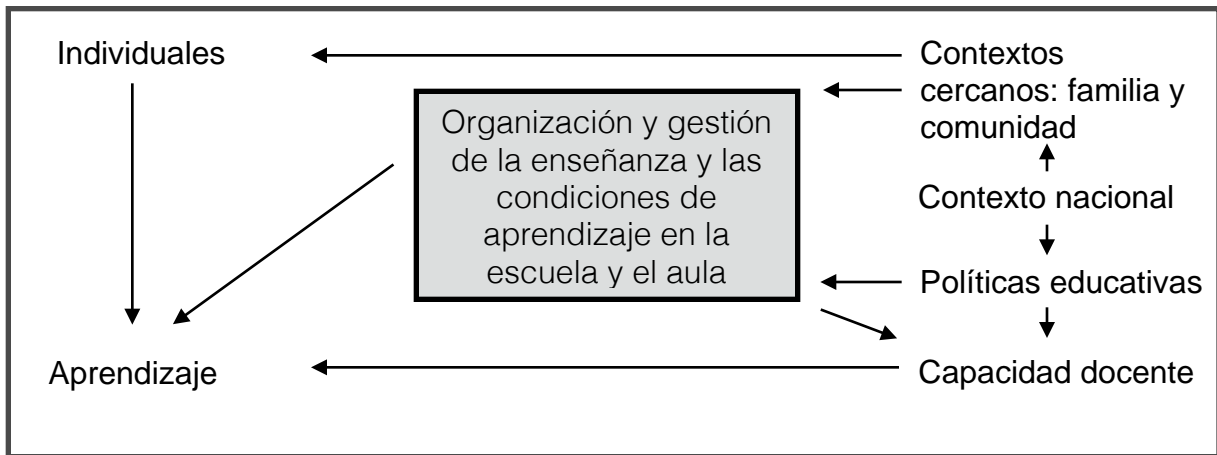
Para lograr consolidar el perfil de un líder es necesario, en primer lugar, desarrollar las habilidades personales que permitan desempeñarse como tal y el Coaching⁴⁰ es una de las herramientas a la cual se puede recurrir para lograr este primer punto.

3.5.2 Funciones.

Ya vimos que el planeamiento es una de las funciones que debería cubrir un líder dentro de una organización y para lograrlo hay que tomar en cuenta algunos de los factores en el contexto escolar que facilitan u obstaculizan el aprendizaje; Rojas (2006) expone los siguientes factores (p. 43):

⁴⁰ Página 106

FIGURA 24: FACTORES ASOCIADOS AL APRENDIZAJE ESCOLAR.



(Fuente: Factores asociados al aprendizaje escolar, Rojas, 2006:43)

La capacidad individual de aprender depende de diversos factores:

- ▶ Nutrición.
- ▶ Alimentación.
- ▶ Estado de salud.
- ▶ Capacidad/discapacidad física.
- ▶ Trabajo infantil.
- ▶ Género.
- ▶ Historia escolar: repitencia, autoestima.
- ▶ Hábitos de estudio y hábitos de lectura.
- ▶ Aspiraciones.
- ▶ Disponibilidad de recursos materiales.
- ▶ Apoyo familiar.
- ▶ Motivación.

Los factores que influyen para facilitar u obstaculizar el proceso de aprendizaje involucrado con la familia y comunidad son los siguientes:

- ▶ Contexto sociodemográfico: megaciudad, urbano, rural, rural aislado.

- ▶ Desplazamiento por conflictos.
- ▶ Etnia, idioma y cultura familiar.
- ▶ Disponibilidad de recursos materiales: vivienda, hábitat, agua potable y alcantarillado, luz eléctrica, tecnología, internet, etc.
- ▶ Escolaridad de los padres y en especial la madre.
- ▶ Aspiraciones y expectativas escolares y sociales.
- ▶ Hábitos de lectura de los padres.
- ▶ Preocupación y cuidado parental. Presencia, ausencia relativa, ausencia absoluta, abandono. Niños y jóvenes en/de la calle.
- ▶ Violencia intrafamiliar, vecinal, comunitaria. Actitudes y comportamientos familiares funcionales o disfuncionales a las pautas de conducta socialmente aceptadas.

Hay cierta dependencia del contexto nacional de acuerdo a la disposición de mayores o menores recursos materiales, sociales o simbólicos conforme a la situación política, económica, social y cultural por la que esté atravesando el país. Los factores que influyen en el aprendizaje son:

- ▶ Conflictos internos o externos.
- ▶ Crecimiento económico, situación del empleo y distribución de los ingresos.
- ▶ Integración social.
- ▶ Tasa de crecimiento de la población. Distribución etaria y geográfica.
- ▶ Prioridad de la educación. Consensos nacionales. Continuidad de las políticas.
- ▶ Porcentajes del Producto Interno Bruto (PIB) y del presupuesto nacional destinados a la educación. Monto, participación y sostenibilidad en/de las inversiones en infraestructura escolar.
- ▶ Monto absoluto per cápita (gasto efectivo por alumno).

Y la parte que contribuye con respecto a políticas educativas son dos: 1. Organización y gobierno del sistema y 2. Políticas de personal y currículum.

1. Organización y gobierno del sistema:

- ▶ Niveles de centralización, descentralización y autonomía.
- ▶ Experiencia, capacidad técnica y dedicación de los cuadros políticos y técnico-políticos de alto nivel del sistema.
- ▶ Autonomía de los centros escolares. Capacidad y apoyo político y técnico y financiero de ejercer dicha autonomía.
- ▶ Duración del calendario escolar, número y tipos de turnos y extensión de la jornada lectiva.

2. Políticas de personal y currículum:

- ▶ Coeficientes técnicos y perfiles académicos del personal docente.
- ▶ Políticas salariales. Montos y criterios de aumentos de las remuneraciones.
- ▶ Capacidades y mecanismos de contratación o despido en los centros escolares.
- ▶ Posibilidades y limitaciones de ascensos, promociones y movilidad laboral.
- ▶ Modalidades de supervisión y control.
- ▶ Actualidad del currículum. Flexibilidad curricular.
- ▶ Implementación curricular en las aulas.
- ▶ Dotación y uso de materiales, libros, aulas, laboratorios, talleres.

En la parte organizacional las función del líder deberá centrarse en:

- ▶ Fomentar un clima escolar favorable caracterizado por las buenas relaciones entre alumnos, docentes, el demás personal colaborador, las familias y la comunidad.
- ▶ Enfocar su gestión en el aprendizaje de los alumnos por lo que su actuar estará en encaminada a cuestiones de índole pedagógico.
- ▶ Proyectos educativos con metas concretas y prioridades, reglas claras y explícitas, profesionalismo y ética del trabajo, planificación y evaluación desarrollo profesional docente, compromiso e identidad institucional.

El punto clave del director para desempeñar su función, además de la organización y el planeamiento es afinar la capacidad para enseñar de los docentes, considerando tres elementos: los antecedentes personales, las competencias técnicas y las actitudes y disposiciones anímicas.

FIGURA 25: CAPACIDAD PARA ENSEÑAR.

ANTECEDENTES PERSONALES	ANTECEDENTES PERSONALES	ANTECEDENTES PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> - Edad - Estado de salud - Capital cultural - Formación previa 	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio de los contenidos - Dominio de los métodos - Capacidad de programar situaciones de aprendizaje relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción con remuneraciones y relaciones laborales - Expectativas de aprendizaje de sus alumnos - Buen humor, buen talento

(Fuente: Capacidad para enseñar, Rojas, 2006:70)

Además de lo anterior, las funciones de un líder son de tipo interpersonal, informativo y de decisión de lo que se proponen las siguientes funciones, como lo vimos en el capítulo 1:

- ▶ Representante
- ▶ Enlace
- ▶ Monitor
- ▶ Difusor
- ▶ Portavoz
- ▶ Emprendedor
- ▶ Gestor de problemas
- ▶ Quien asigna los recursos
- ▶ Negociador

3.5.3 Habilidades.

La diferencia entre aprender a acerca del liderazgo y a ser un líder es la adquisición de habilidades. Las principales habilidades que debe desarrollar un líder son comunicación, retroalimentación, coaching y manejo del conflicto (Lussier, 2011; Leithwood, 2009); a continuación se describirán y se darán algunas opciones para su desarrollo.

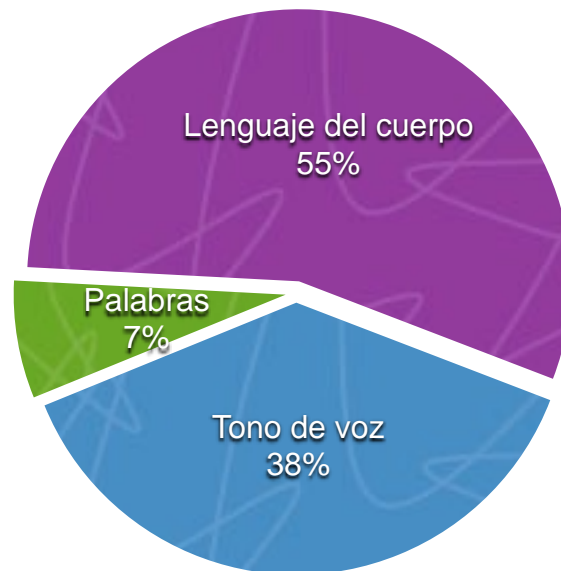
3.5.3.1 Comunicación.

*El significado de la comunicación es la respuesta que usted obtiene
Joseph O'Connor*

La comunicación es un recurso utilizado por todos para diferentes fines que van desde mantener una conversación ordinaria, la persuasión, la enseñanza o hasta para negociar. Es un ciclo de interacción que se da por al menos dos personas; Lussier la define como “el proceso de transmisión de información y significado” (2011:189).

Un líder necesita tener comunicación efectiva con sus seguidores para que comprendan el o los mensaje desde la misma perspectiva. La comunicación verbal no es un único recurso para comunicarnos, de hecho ésta representa una pequeña fracción de nuestra expresividad como seres humanos. Al comunicarnos aproximadamente el 55% del impacto proviene del lenguaje corporal (posturas, gestos y contacto visual), el 38% por el tono de voz y sólo el 7% por el contenido verbal (O'Connor, 1993:45).

FIGURA 26: COMUNICACIÓN.



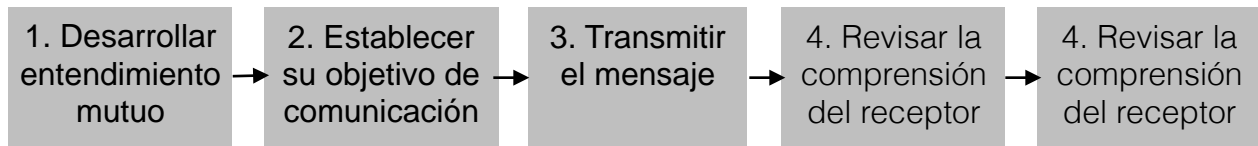
(Fuente: O'Connor, 1993:45)

Además de considerar la gráfica anterior, una de las aportaciones que hace O'Connor es el crear sintonía para crear un ambiente de credibilidad, confianza y participación lo cual es uno de los efectos que deberá lograr un líder en sus seguidores. O'Connor (1995) la define como un proceso por el que se establece y mantiene una relación de confianza mutua y comprensión entre dos o más personas; capacidad para generar respuestas de otra persona (p. 343).

Una de las técnicas más comunes para establecer un vínculo por medio de la sintonía con las personas que se desea es "unirse al baile de la otra persona igualando su lenguaje corporal de forma sensible y respetuosa" (O'Connor, 1995:51), es decir se pueden igualar la postura de los brazos, adecuando el tono de voz, velocidad, volumen y ritmo al hablar; esto bajo el entendido de que "cuando las personas se parecen unas a otras, se gustan unas a otras" (p. 51).

Partiendo de éstos recursos podemos hacer uso eficiente del proceso que propone Lussier expresado en el siguiente esquema:

FIGURA 27: EL PROCESO DE ENVÍO DE MENSAJES ORALES.



(Fuente: El proceso de envío de mensajes orales, Lussier, 2011:191)

Paso 1. Desarrollar entendimiento mutuo. Haga que el receptor se relaje. Es apropiado concentra la comunicación con charlas ligeras relacionadas con el mensaje; ayuda a preparar a la persona para recibir el mensaje.

Paso 2. Establecer su objetivo de comunicación. Los objetivos de comunicación de negociaciones comunes son influir, informar y expresar emociones. Con la meta de influir, es útil para el receptor conocer el resultado final deseado de la comunicación antes de tratar todos los detalles.

Paso 3. Trasmistir su mensaje. Si el objetivo de comunicación es influir, señale a las personas lo que usted quiere que hagan, sé instrucciones y demás. Asegúrese de establecer plazos de vencimiento para completar las tareas. Si el objetivo es informar, brinde a la persona la información. Si el objetivo es manifestar una emoción, hágalo.

Paso 4. Revisar la comprensión del receptor. Cuando se influye y se ofrece información, usted debe hacer preguntas directas y/o utilizar el parafraseo. Al simplemente decir, “¿Tiene alguna pregunta?” no verifica el entendimiento. El la parte de retroalimentación se profundizará en este punto.

Paso 5. Obtener un compromiso y hacer seguimiento. Cuando la meta de comunicación es informar o externar sentimientos, no se requiere un compromiso.

Sin embargo, cuando la meta es influir, es importante obtener un compromiso con la acción. El líder necesita asegurarse que los seguidores puedan hacer la tarea y haberla concluido para cierto tiempo o para una fecha en particular. Para situaciones en las cuales el seguidor no tiene intención de completar la tarea, es mejor saber esto cuando se envía el mensaje, más que esperar a averiguarlo hasta el plazo de vencimiento. Para alentar el compromiso se recomienda involucrar a los seguidores en la toma de decisiones. Cuando se comunica para influir, dé seguimiento para asegurar que se han emprendido las acciones necesarias.

Otro de los recursos de los cuales puede hacer uso un líder es de la asertividad, la comunicación basada en los tres tipos de lenguaje⁴¹ (auditivo⁴², visual⁴³ y cinestésico⁴⁴) y del buen uso de la comunicación escrita (redacción).

El segundo proceso de comunicación en el que los líderes participan es la recepción de los mensajes, sobre todo en la comunicación oral y la clave para entender los mensajes es escuchar, que de acuerdo a Lussier la ausencia de la escucha es una de las cinco principales razones por las que los líderes fracasan. Dicho proceso contempla la escucha, el análisis y la verificación de la comprensión. En el siguiente esquema se representa el proceso y sus recursos.

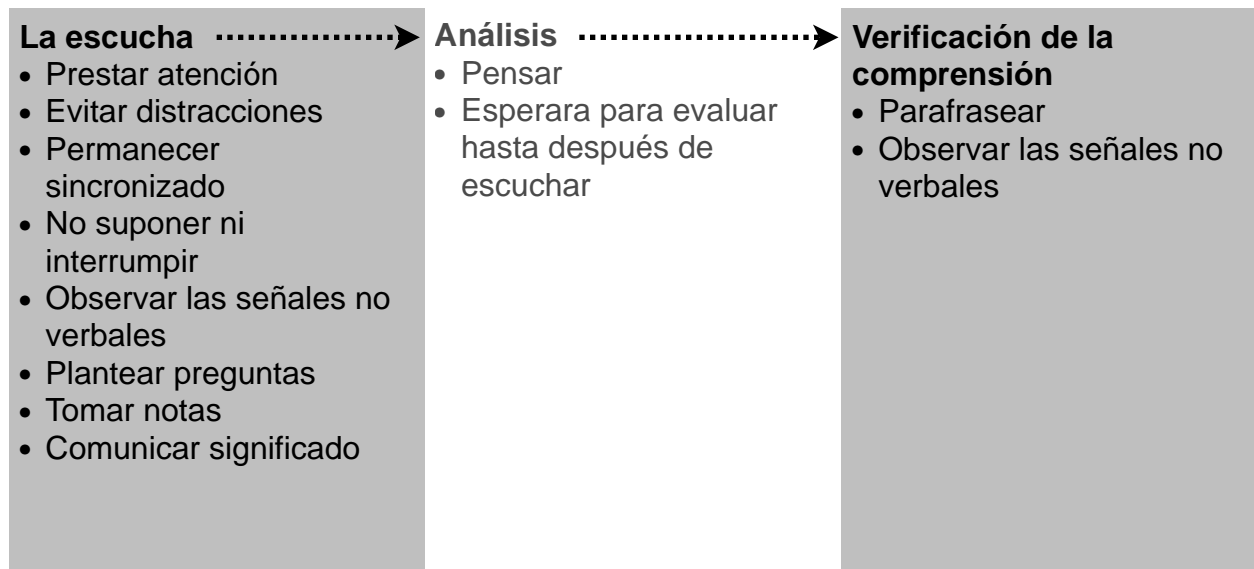
⁴¹ Para asegurarse de captar la atención de las personas con las que intentamos atraer su atención es indispensable gesticular, cambiar el tono de voz, moverse por la sala o el sitio en el que se encuentre, acercarse a la gente y servirse de recursos audiovisuales (Ribeiro, 2000:80).

⁴² Relativo al sentido de la audición (C´Connor, 1995:336).

⁴³ Referente al sentido de la vista (C´Connor, 1995:344).

⁴⁴ El sentido del tacto, sensaciones táctiles y sentimientos internos, como sensaciones recordadas, emociones, además del sentido del equilibrio (C´Connor, 1995:336).

FIGURA 28: EL PROCESO DE RECEPCIÓN DE MENSAJE



(Fuente: El proceso de recepción de mensajes, Lussier, 2011:195)

La exposición de estos recursos ayudan a conocer los procesos y a partir de ello profundizar de manera individual en el manejo y adquisición de los mismos.

3.5.3.2 Realimentación.

Como ya lo vimos en el capítulo 2 la realimentación es un proceso continuo que en é este caso se puede utilizar en dos sentidos, uno está enfocado en determinar si los objetivos se están cumpliendo y el otro está orientado hacia la comunicación en el que se utiliza para verificar los mensajes y realimentarlos, Lussier (2011) propone cuatro lineamientos para obtener realimentación en los mensajes:

- Ser receptivo a la comunicación. No existen preguntas absurdas. Cuando alguien formule una pregunta un líder deberá responder con sensibilidad y paciencia a los cuestionamientos y explicar con lucidez. Si los seguidores notan molestia, no preguntarán más.

- ▶ Ser consciente de la comunicación de la comunicación no verbal. Asegúrese que sus comunicaciones corporales y el tono de voz alienten la realimentación.
- ▶ Hacer preguntas. Cuando se plantea una pregunta, es mejor saber si los mensajes son comprendidos antes que se emprenda la acción, para que está no tenga que ser repetida o corregida.
- ▶ Utilizar el parafraseo. Es el indicado más preciso de comprensión, éste considerándolo como un proceso de hacer que el receptor vuelva a expresar el mensaje con sus propias palabras.

3.5.3.3 Coaching.

El Coaching es una disciplina con presencia importante sobre todo en el ámbito empresarial y tiene un fuerte vínculo con la teoría general de los sistemas de Bertalanffy y de lo que se ha venido trabajando a lo largo de la tesina con respecto al pensamiento sistémico, por lo que la considero pertinente para el desarrollo del perfil que requiere un líder escolar.

El coaching “es un proceso que amplía la conciencia de quien lo recibe, permitiéndole desarrollar su potencial a través de la estimulación de un proceso creativo de pensamiento y de salvar los obstáculos internos” (Fierro, 2013:15), los cuales son el principal motivo de la ineficiencia organizacional.

Dicho proceso deberá ser vivido principalmente por líderes y algunos seguidores para lograr una transformación, en el modo de percibir la realidad y también en la manera en la que se aprende. Los bucles de realimentación, proalimentación, arquetipos y modelos mentales son las principales herramientas de los coachees y debido a la delicadeza de tratar con temas de tipo emocional se recomienda el trabajo de especialistas en el tema.

Conviene distinguir que éste no es un proceso fácil ya que requiere de tiempo, recursos económicos y disposición, además de dar seguimiento, continuidad y apoyo dentro de la organización para que el proceso de Coaching surta efectos benéficos individuales y grupales.

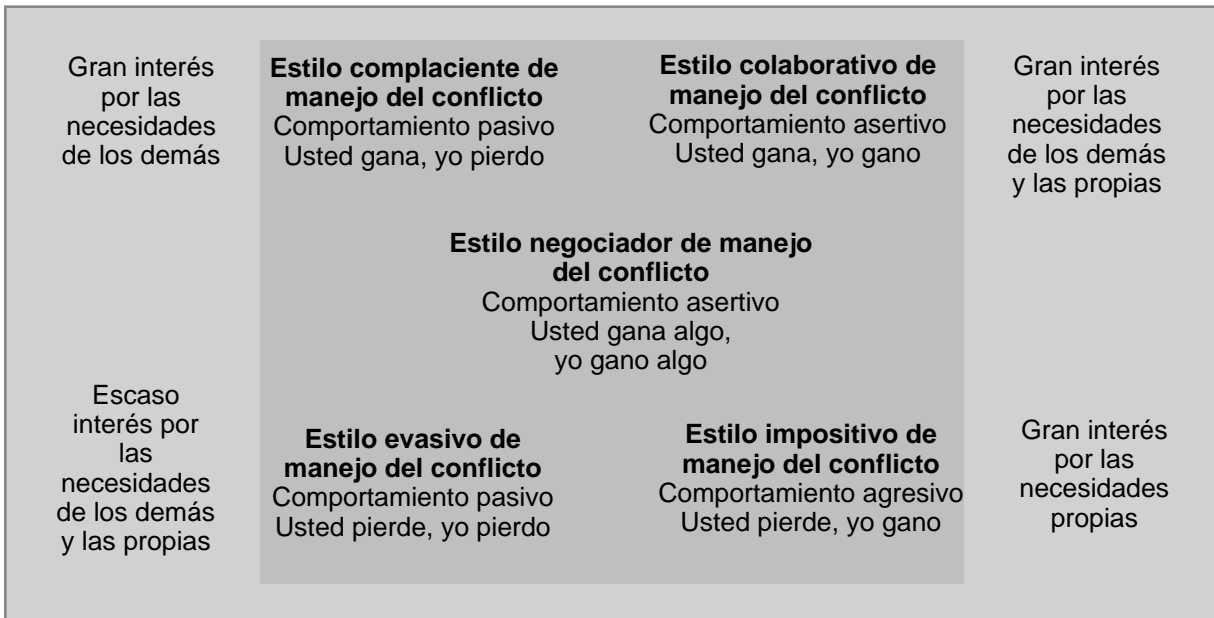
3.5.3.4 Manejo de conflicto.

El conflicto se presenta cuando las personas están en desacuerdo, éste es inevitable porque las personas no tienen la misma perspectiva. También puede ser ocasionado por no cumplir con acuerdos. La capacidad de un líder para resolver conflictos tiene un efecto directo en el éxito de una organización.

Existen dos tipos de conflicto, uno es el conflicto disfuncional que es cuando un conflicto no se resuelve eficazmente y ocurren consecuencias negativas para el logro de los objetivos organizacionales; el otro es el conflicto funcional que aumenta la calidad de las decisiones del grupo y lleva a innovadores cambios. El dilema para los líderes es cómo manejar el conflicto para obtener un beneficio organizacional.

Lussier (2011) propone cinco estilos de manejo del conflicto que se debe ser retomado por los líderes para autoanalizarse y ubicarse dentro de algún estilo, analizarlo y cambiar o continuar con el estilo que considere pertinente. En el siguiente cuadro se exponen los estilos:

FIGURA 29: ESTILOS DE MANEJO DEL CONFLICTO.



(Fuente: Estilos de manejo del conflicto, Lussier, 2011:211)

Como podemos observar el modelo de estilo colaborativo de manejo de conflicto se acerca a lo que se requiere para consolidar un liderazgo de tipo distribuido en el que la construcción de colaboración sea una de las principales herramientas para lograr los objetivos organizacionales.

Lussier (2011) propone un proceso de manejo del conflicto en el que contempla el planeamiento, las respuestas a la solución y la mediación a la solución; en el siguiente cuadro se mencionan los pasos:

FIGURA 30: EL ESTILO COLABORATIVO DE MANEJO DEL CONFLICTO.

Inicio de la solución de conflicto	Respuestas a la solución del conflicto	Mediación a la solución del conflicto
Paso 1. Planear una declaración BCF* que contenga la causa del problema.	Paso 1. Escuchar y parafrasear el conflicto por medio del modelo BCF.	Paso 1. Hacer que cada parte exprese su queja por medio del modelo BCF.
Paso 2. Presentar su declaración BCF y llegar a un acuerdo para solucionar el conflicto.	Paso 2. Llegar a un acuerdo con algún aspecto de la queja.	Paso 2. Llegar a un acuerdo acerca del problema de conflicto.
Paso 3. Pedir u ofrecer soluciones alternas al conflicto.	Paso 3. Pedir u ofrecer soluciones alternas al conflicto.	Paso 3. Desarrollar soluciones alternas al conflicto.
Paso 4. Llegar a un acuerdo para el cambio.	Paso 4. Llegar a un acuerdo para el cambio	Paso 4. Llegar a un acuerdo para el cambio.
		Paso 5. Hacer seguimiento para asegurarse que el conflicto se resuelve
*El modelo BCF (por sus siglas en inglés) describe un conflicto en términos de <i>comportamiento</i> (behavior), <i>consecuencias</i> (consequences) y <i>emociones</i> (feeling). Cuando tiene un comportamiento (B), suceden consecuencias (C) y experimentamos emociones (F)		

(Fuente: Lussier, 2011:216-217)

3.6 Proceso de transformación.

Para materializar lo que se expuso acerca del liderazgo, el pensamiento sistémico y la importancia de la formación de un líder escolar con las características y recursos que ayudarán a mejorar su actuar, podemos empezar a planear un proceso para cambiar el estado organizacional de las escuelas, retomando lo que propone Lussier (2011) como un proceso de transformación. En el siguiente cuadro se mencionan las etapas y actividades sugeridas.

FIGURA 31: PROCESO DE TRANSFORMACIÓN.

Etapas	Actividades sugeridas
1. Presentar un caso atractivo para el cambio	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar la sensibilidad a los cambios y amenazas del entorno.• Iniciar el cambio y desafiar el estado de las cosas.• Buscar oportunidades y asumir los riesgos.
2. Inspirar una visión compartida	<ul style="list-style-type: none">• Alentar a todos a pensar en un futuro nuevo y más brillante.• Incluir a los demás para visualizar y moverse hacia la visión.• Expresar una nueva visión en términos ideológicos, no sólo económicos.• Estructurar el planeamiento
3. Liderar la transición	<ul style="list-style-type: none">• Infundir en los gerentes un sentido de urgencia para el cambio.• Otorgar facultades de toma de decisiones, respaldar, fomentar la colaboración fortalecer a los seguidores.• Ayudar a los seguidores a entender las necesidades del cambio.• Aumentar la confianza en sí mismos y el optimismo de los seguidores.• Evitar la tentación del “arreglo rápido”.• Reconocer y tratar en forma abierta el componente emocional de la resistencia al cambio.• Impulsar la comunicación efectiva.
4. Implantar el cambio	<ul style="list-style-type: none">• Hacer uso de las herramientas del pensamiento sistémico• Permitir y fortalecer a los seguidores con una “actitud de grandeza”; por ejemplo, reconocer y celebrar los logros.• Ayudar a los seguidores a encontrar una satisfacción personal con una nueva visión.• Contribuir a los seguidores a ver más allá de los intereses personales en favor de los colectivos.• Cambiar los sistemas de recompensas y los procedimientos de evaluación.• Implementar las intervenciones de formación de equipos y los cambios personales.• Designar una fuerza de tarea especial para monitorear el progreso y realimentar.• Alentar a los principales líderes a modelar la forma.

(Fuente: Lussier, 2011: 355)

La función de un director como líder escolar implica formación especializada, de la cual se carece actualmente por lo que de manera general ésta tesina puede dar algunos elementos que encaminan hacia la construcción de dicha preparación.

Conclusiones

Las investigaciones realizadas al liderazgo empresarial aportaron importantes teorías que en parte han sido retomados y adaptados al entorno escolar; actualmente Bolívar (España) y Leithwood (Canadá con trabajos especializados en Fundación Chile) han demostrado que el liderazgo de tipo transformacional y distribuido dentro de las organizaciones educativas favorecen la mejora escolar, sin embargo aún no se ha determinado un perfil que promueva las acciones de cambio. En respuesta a dicha necesidad y retomando las dos corrientes actuales de liderazgo, carismático y transformacional en convergencia, más una formación pedagógicos de los elementos necesarios para, en primer lugar definir un perfil de líder escolar y en segundo lugar de la gestión basado en dichas teorías emerge el liderazgo distribuido.

Proponer un perfil no es suficiente sino se comprende el sentido de la formación. El perfil que se pretende desarrollar está basado en el pensamiento sistémico y en la conformación de organizaciones inteligentes. Como se pudo notar el pensamiento sistémico aporta los elementos necesarios para comprender cómo funciona un sistema organizacional de manera general para que por medio del conocimiento se puedan ejercer acciones concretas para lograr un funcionamiento eficaz.

De los principales conflictos a los que se enfrenta el desarrollo organizacional puedo mencionar en primer lugar a la interacción humana, de la cual tenemos un largo camino que recorrer para pulir las habilidades que se requieren para hacer eficiente el actuar individual y grupal.

La finalidad de transformar la organización escolar, a partir de un líder escolar, tiene que ver con obtener mejoras en la calidad educativa que conlleve a la formación de alumnos con un perfil mínimo a desarrollar que contemple la preparación de ciudadanos, competentes, críticos y comprometidos con un estado de ánimo de satisfacción (contentos), que de acuerdo a mis creencias dará los elementos

necesarios para funcionar efectivamente en los ambientes en los que nos desenvolvemos.

Lograr un proceso de transformación implica la formación individual como líder (el coaching puede ser una disciplina de apoyo), la adquisición de conocimientos en cuanto al funcionamiento organizacional con los atributos del pensamiento sistémico, promoviendo estructuras horizontales de organización (liderazgo distribuido) en las que el planeamiento y la solución de conflictos se construyan bajo el enfoque de visión compartida y trabajo en equipo, manteniendo una continua formación.

La profesionalización de los directores como líderes escolares es una formación necesaria que reclama atención inmediata en todos los niveles educativos. Actualmente los cambios y propuestas están encaminados a la educación básica y no se prestado la atención necesaria a la educación superior, específicamente hablando del caso UNAM, la que siendo la máxima casa de estudios en México debería implementar proyectos en pro de la formación de sus directores de Preparatorias, CCH's y Facultades, que de acuerdo a las investigaciones beneficiará los resultados académicos.

Anexo 1: Estado de la cuestión sobre la importancia de la profesionalización de los directivos de centros educativos como líderes escolares.

El objetivo del documento es sintetizar la información que ayude a comprender la importancia de la formación de líderes escolares con una perspectiva sistémica para fortalecer el desarrollo escolar en busca de una mejora educativa.

El liderazgo escolar, es decir, la labor de movilizar e influenciar a los otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de las escuelas (Leithwood, 2009:20), se divide por las teorías que existen en cuanto al liderazgo en la ámbito empresarial, y por las teorías que se han desarrollado a partir de éstas en el ámbito educativo; las características principales del líder escolar están retomadas de las teorías de liderazgo empresarial de tipo carismático, transformacional y distribuido que tienen que ver con aptitudes y actitudes específicas como son: competencias lingüísticas, de acción y emoción, carisma, visión estimulación intelectual, consideración individual, capacidad para motivar, asertivo, organizado, creativo, innovador, resuelva problemas (pensamiento sistémico), proactivo, haga evaluaciones y las utilice para mejorar, además de que esté en constante supervisión.

La labor del líder escolar es semejante a la de un director empresarial, pero con conocimientos pedagógicos. Habitualmente se encuentra en documentos de la OCDE y se han desarrollado estudios en algunos de sus países miembros como son: Australia, Austria, Bélgica (comunidades flamenca y francesa), Chile, Dinamarca, Finlandia, Francia, Hungría, Irlanda, Israel, Corea, los Países Bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Portugal, Eslovenia, España, Suecia y el Reino Unido (Inglaterra, Irlanda del Norte y Escocia) (OCDE, 2009:3); para el contexto mexicano la OCDE realizó

una serie de documentos: *México para Mejorar la Calidad de la Educación en México* (2009), *Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas* (2010) y del cual se desprenden dos documentos más: *Mejorar las escuelas. Estrategias para la acción en México* (2010) y *Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes. Consideraciones para México* (2011).

Como parte de la política mexicana en el Plan Nacional de Desarrollo actual, en la Ley General de Educación y en todo lo que implica el Sistema Educativo Nacional se le ha dado una especial importancia al liderazgo escolar y por ello la SEP (Secretaría de Educación Pública) publicó en el 2014 en el Diario Oficial de la Federación el ACUERDO 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar; el acuerdo implica “desarrollar estructuras de operación de los servicios educativos que garanticen que los directores de escuelas dediquen la mayor parte de su tiempo a realizar observaciones en sus salones de clases y apoyar a los docentes en la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje” (SEP, 2014:2).

Para el caso de la UNAM no hay trabajos profundos sobre el tema, solo existen breves acercamientos, lo cuales son: 1. En el Encuentro Internacional de Educación 2012-2013 organizado por fundación telefónica (España) y la UNAM a través de la Dirección General de Cómputo y de Tecnologías de Información y Comunicación (DGTIC) se realizó un foro llamado ¿Cómo liderar el cambio en la educación del siglo XXI? y 2. Actualmente está el Programa de Actualización y Superación Docente (PASD) que si bien no es de liderazgo escolar específicamente, tiene que ver con el desarrollo educativo y es tema de total incumbencia de un líder escolar para que su equipo de trabajo se desempeñe eficazmente.

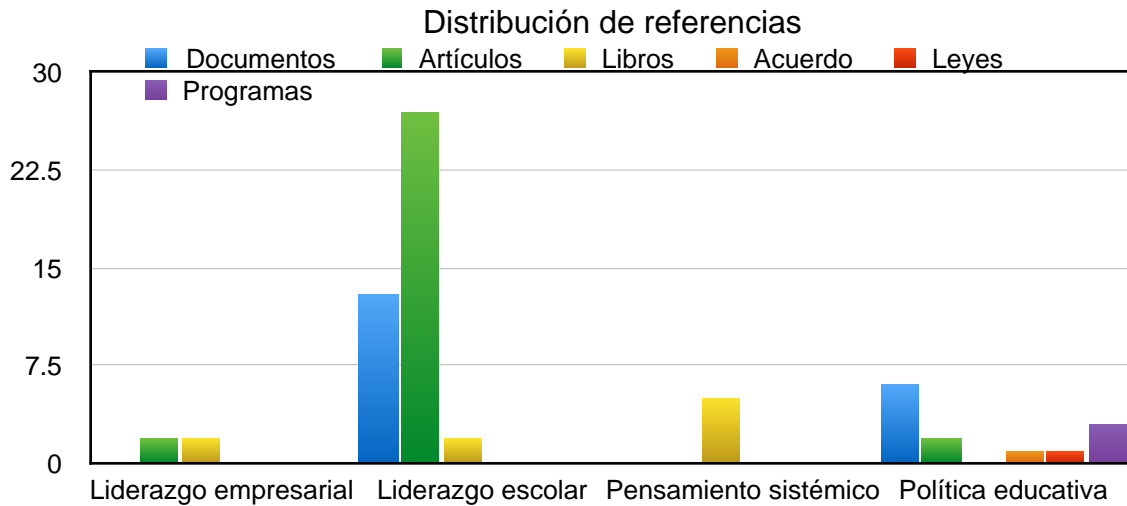
Hasta aquí se habló de liderazgo escolar, sin embargo la garantía que sustenta al trabajo recepcional es un enfoque sistémico que en otras palabras, es una herramienta que contempla la relación entre las partes y el todo así como sus conexiones. Se divide en: **métodos** para identificar por medio del análisis de reglas,

series de patrones y sucesos que dará como resultado final definir problemas y diseñar soluciones; **herramientas** analíticas para describir y comprender; y **principios** que proporcionan formas de pensar y actuar de tal manera que se logren cumplir objetivos y cambiar los sistemas con mayor eficiencia, esto con fines de desarrollo dentro de un proceso en común (Senge, O'Connor, Herrscher), se caracteriza por resolver problemas cambiando el modo de pensar, entender y comunicarse. Surge a partir de la Teoría General de Sistemas de Bertalanffy y actualmente se ha utilizado para el Coaching, para el desarrollo empresarial y educativo específicamente enfocado en el liderazgo.

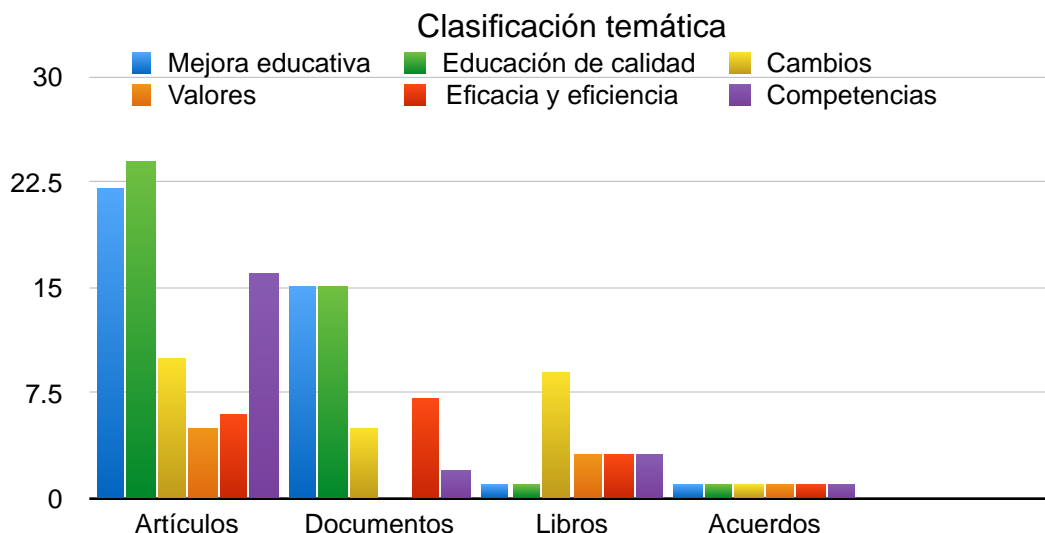
Para lograr lo anterior, la búsqueda de información fue por medio electrónico en Dirección General de Bibliotecas de la UNAM, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE), Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Fundación Chile y Google Académico.

De acuerdo a la naturaleza de la investigación tengo cuatro líneas temáticas que son: a) Liderazgo empresarial, b) Liderazgo escolar, c) Pensamiento sistémico y d) Política educativa. En general, el corte temporal que utilicé para seleccionar los documentos son de 10 años, sin embargo, para antecedentes uno rebasan los 30 años.

De los referencias que seleccioné para desarrollar mi trabajo recepcional en total son 56 de las cuales: 2 artículos y 2 libros son para "liderazgo empresarial"; 13 documentos, 27 artículos y 2 libros electrónicos para "liderazgo escolar"; 5 libros son para "pensamiento sistémico", 2 artículos, 1 acuerdo y 2 documentos para "política educativa".



Los documentos enfocados a la parte de Liderazgo, tanto empresarial como escolar, al pensamiento sistémico y la política educativa abordan el tema desde diferentes enfoques pero al final coinciden con promover el desarrollo en busca de mejora. De los conceptos que se relacionan con las cuatro líneas temáticas son: mejora educativa, educación de calidad, cambios, valores, eficacia, eficiencia y competencias, de los cuales se habla casi la totalidad de las referencias, lo cual me da la garantía de desarrollar el tema de acuerdo a la importancia que tiene el liderazgo escolar para lograr una educación de calidad.



En el siguiente cuadro se hace referencia al calificador de acuerdo a las líneas temáticas, algunos se repiten por la relación que existen entre los temas:

Liderazgo Empresarial	Liderazgo Empresarial	Liderazgo Empresarial	Liderazgo Empresarial
Robert Lussier y Christopher Achua (Estados Unidos)	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (París)	Ludwig Von Bertalanffy (Austria)	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (París)
Peter Senge (Estados Unidos)	Kenneth Leithwood (Canadá)	Joseph O'Connor e Ian McDermott (Londres)	Secretaría de Educación Pública (México)
Javier Murillo Torrecilla (España)	Antonio Bolivar Botía (España)	Enrique Herrscher (Argentina)	Secretaría de Gobernación (México)
Margaret Wheatley (Estados Unidos)	Javier Murillo Torrecilla (España)	Margaret Wheatley (Estados Unidos)	Ley General de Educación (México)
	Alfredo Rojas, Fernando Gaspar (UNESCO, CHILE)	Peter Senge (Estados Unidos)	

Todo lo anterior refleja la importancia de desarrollar en México el liderazgo escolar para lograr una mejora educativa ya que si se profesionaliza a los directores de centros educativos como líderes escolares desde una perspectiva sistémica, entonces habrá una mejora sustancial en la eficiencia tanto de la ejecución de la tarea docente como la de los alumnos, esto de acuerdo a el cúmulo de datos que tiene la OCDE en donde se destaca al liderazgo escolar como el segundo factor mas importante, después del papel docente, dentro de la educación.

Referencias

1. Anderson, Stephen (2010) Liderazgo directivo: claves para mejorar una escuela. *Psicoperspectivas individuo y sociedad*. Vól. 9, Núm. 2, Julio-Diciembre, Canadá, pp 34-52. [en línea] <<http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art03.pdf>> [consultado 10 de septiembre de 2014 19:34]
2. Álvarez, Manuel (2010) *Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: Wolters Kluwer.
3. Arroyo, Juan (2009) Gestión directiva del currículum. *Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación. Universidad de Costa Rica*. Vól. 9, Núm. 2, pp 1-17. [en línea] <<http://132.248.9.34/hevila/Actualidadesinvestigativaseneducacion/2009/vol9/no2/21.pdf>> [consultado 10 de septiembre de 2014 19:36]
4. Bertalanffy, Ludwig Von (1976), *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México, Fondo de Cultura Económica.
5. Bolivar, Antonio (2009) Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia, y Cambio en Educación*. Vól. 7, Núm. 1, pp 1-4 [en línea] <<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2783783.pdf>> [consultado 23 de septiembre de 2014 19:00]
6. Bolívar-Botía, A (2010) ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, vól. 3, núm. 5, Julio-Diciembre, pp. 79-106. [en línea] <<http://132.248.9.34/hevila/Magis/2010/vol3/no5/3.pdf>> [consultado 24 de octubre de 2014 13:15]
7. Bolívar, Antonio (2011) Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educación*, vól. 47, núm. 2, pp 253-275. [en línea] <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xv47n2/educar_a2011v47n2p253.pdf> [consultado 28 de agosto de 2014 00:29]

8. Bolívar, Antonio (2013) Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Fuentes*, 14, pp. 15-60. [en línea] <http://institucional.us.es/fuentes/gestor/apartados_revista/pdf/firma/bddcjqya.pdf> [consultado 28 de agosto de 2014 23:49]
9. Burcet, Josep (2009) *Ingeniería del intangible. La formación del Agujero Blanco Simbiótico*. [en línea] <<http://es.scribd.com/doc/102921277/Josep-Burcet-El-Agujero-Blanco#scribd>> [consultado 19 de diciembre 2014]
10. Caminero, Juan (2012) Competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad. <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1733/1/TFG-L5.pdf>
11. Cañas, Gabriela (2015-02-15) “ENA”, *El país semanal*, p. 24
12. Cárdenas Lara, Héctor Alejandro (18 de agosto de 2015). MIEL-México Innovado Educado Líder [Mensaje en un blog] <<http://mielmexicoeducado.blogspot.mx/>> [consultado 19 de agosto 2015 10:00]
13. Cuevas, Mercedes (2008) “Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural”, *Profesorado. Revista de currículum y Formación del Profesorado*, vol. 12, núm. 2, junio-julio, España. [en línea] <<http://www.redalyc.org/pdf/567/56712211.pdf>> [consultado el 20 de noviembre de 2014, 15:50]
14. Cudicio, Catherine (2011) *PNL y comunicación*, Buenos Aires, Granica.
15. Decreto 155/2010, de 2 de noviembre, de la dirección de los centros educativos públicos y del personal directivo profesional docente. *Diario Oficial de la Generalitat de Catalunya*, 11 de noviembre 2010. [en línea] <http://dogc.gencat.cat/es/pdogc_canals_interns/pdogc_resultats_fitxa/?language=es_ES&originParam=cercaSimple&newLang=es_ES&action=searchprint&searchTypeParam=simple&portalId=2&submit.x=14&submit.y=19&submit=Buscar&text=acuerdo+155%2F2010&txttext=acuerdo+155%2F2010&txtonlyTitle=>> [Consultado 21 de diciembre de 2014]

16. Fierro, Laura (2013) *Coaching para líderes. Un aporte desde la práctica*, Buenos Aires, Granica.

17. Herrscher, Enrique G. (2013) *Pensamiento sistémico: caminar el cambio o cambiar el camino*, Buenos Aires, Granica.

18. Herrscher, Enrique G. (2008) *Planeamiento sistémico: un enfoque estratégico en la turbulencia*, Buenos Aires, Granica.

19. Iacocca, Lee (2007) *Lee, Iacocca's 9C's* [en línea] <<http://www.leeiacocca.com/scorecard/scorecard.pdf>> [Consultado el 8 junio de 2015]

20. Leithwood, Kenneth (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Chile: Área de Educación Fundación Chile. [en línea] <http://www.fundacionchile.com/archivos/Libro_Liethwood.pdf> [consultado el 21 de noviembre 21:30]

21. León, María (2012) "El liderazgo para y el la Escuela Inclusiva", *Educatio Siglo XXI*, Vól. 30, No. 1, pp 133-160. [en línea] < http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCoQFjAB&url=http%3A%2F%2Frevistas.um.es%2Feducatio%2Farticle%2Fdownload%2F149181%2F132161&ei=qvxvVOzSHoKlgwS68YDQAw&usg=AFQjCNFKQzGHWCgIhT_EDXyFzujU1whRYw&sig2=12lw0ZIT5vBppj5s-N4u_w&bvm=bv.80185997,d.eXY> [consultado 21 de noviembre 2014 21:11]

22. Lussier Robert, Achua Cristopher (2011) *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, México 4ta ed, Cengage Learning.

23. Murillo, Javier. *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*, REICE. Vól. 4, núm. 4e, 2006, pp. 11-24 [en línea]

24. O'Connor, Joseph (1998), *Introducción al pensamiento sistémico*, Londres: Urano.

25. O'Connor, Joseph (1995), *Introducción a la Programación Neurolingüística*, Londres: Urano.
26. OCDE. (2008) *Mejorar el liderazgo escolar*. Volumen 1: política y práctica. París, OCDE. [en línea] <<http://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf>> [consultado 25 de septiembre de 2014 22:21]
27. OCDE (2010a) *Acuerdo de Cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas*. París. OCDE. [en línea] <<http://www.oecd.org/edu/school/46216786.pdf>> [consultado 26 de septiembre de 2014 17:18]
28. OCDE (2010b), *Mejorar las escuelas: Estrategias para la acción en México*, OCDE, París. [en línea] <<http://www.oecd.org/education/school/47101613.pdf>> [consultado el 20 de noviembre, 19:37pm]
29. OCDE. (2009b) *Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo*. París, OCDE. [en línea] <<http://www.oecd.org/edu/school/43913363.pdf>> [consultado 25 de septiembre de 2014 23:05]
30. O'Connor, Joseph (1998), *Introducción al pensamiento sistémico*, Londres: Urano.
31. Ribeiro, Lair (2000) *La comunicación eficaz*, Barcelona: Urano.
32. Rodríguez, Guillermo (2011) Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educ. Educ*, vol. 14, núm. 2, Mayo-agosto, pp. 253-267. [en línea] <<http://eds.a.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=57497bf1-0ebc-4071-9763-af972b6c388b@sessionmgr4001&hid=4111>> [consultado 8 de septiembre de 2014 15:29]
33. Rojas, Alfredo, Gaspar Fernando (2006) *Bases del liderazgo en educación*, Chile: UNESCO [en línea] <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001470/147055s.pdf>> [consultado 20 de noviembre de 2014]

34. Santamaría, Rosa (2012) *Organización y planificación escolar*, Madrid: Síntesis.
35. Savater, Fernando (2007-09-24), “No importa el método sino la calidad educativa”, *Clarín* [en línea] <<http://edant.clarin.com/diario/2007/09/24/opinion/o-01915.htm>> [consultado 4 de junio de 2015]
36. Secretaria de Educación Pública (2011) *Plan de estudios. Educación básica*. México:SEP
37. Secretaría de Educación Pública (2013) *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*. Primera Edición, México, D.F. [en línea] <<http://www.spep.sep.gob.mx/index.php/component/content/article/221>> [consultado 1 de septiembre de 2014 23:48]
38. Senge, Peter. (2012) *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Argentina, Granica.
39. Uribe, Mario (2005) El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. UNESCO OREALC; Revista *Prelac*, Núm. 1. 1, pp. 107 115. Julio de 2005 [en línea] <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001446/144666s.pdf#144742>> [consultado 20 de noviembre de 2014 19:50]
40. Wheatley, Margaret (1994) *Liderazgo y la nueva ciencia*, Buenos Aires: Granica.