

# CAPÍTULO 8

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**Estilos de liderazgo de los directores según los principios de Stephen Covey**

Dr. Gerson Cabral Benítez

## **Introducción**

Durante más de diez años, el investigador ha venido observando a los directores de instituciones educativas, supervisores y administradores, específicamente en su actitud y forma de relación con el personal a su cargo.

Por ejemplo: la exigencia de la puntualidad, cuando ellos/ellas siempre llegan tarde; la insuficiente o débil comunicación con los profesores/as; el escaso relacionamiento con la comunidad educativa manifestado por las esporádicas actividades que permitiesen a la escuela comunicarse e integrarse con la misma; la demostración de mucha inseguridad, por ejemplo, diciendo un día una cosa y al otro día, otra; el intento de manipulación a los compañeros/as para imponer su opinión; la limitación a dar órdenes en las reuniones sin escuchar las sugerencias de otros/as; la adopción de una actitud de desconfianza hacia los demás; la escasez de preocupación por mejorar la calidad de la educación de los/las alumnos/as a su cargo; centrados en cosas no muy relevantes como, por ejemplo, que presenten un plan de clases diario analítico, obligatoriamente, que limitan su tiempo para elaborar materiales didácticos, la despreocupación por la capacitación de los docentes a su cargo, a veces discriminando a colegas, entre otros.

Además, se ha escuchado a profesores/as diciendo que no se entienden con el/la director/a, que no saben qué quieren, que son autoritarios/as, que no hacen nada, que no les orientan, que son muy duros/as en sus opiniones, que tienen sus preferidos, etc.

Fue precisamente tras la observación de estas situaciones, que surgió la idea de un estudio detenido con relación al liderazgo, y el modo en que este puede influir en la administración de la educación en una institución educativa.

El estudio del liderazgo tiene una larga historia. La primera investigación empírica fue publicada en 1904, cuyos principales impulsos en ese campo se produjeron durante la Primera Guerra Mundial. En ese tiempo el principal interés se centró en la identificación de las características del liderazgo y de la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas. Este interés gradualmente cedió el camino a los problemas actuales relativos a la forma en que las personas se convierten en dirigentes efectivos (Fielder y Chemers, p. 11).

Todos los autores que se han consultado, como Carlos Ferreyro (1998), John Haggai (1997), Harold Koontz y Heinz Wehrich (1998), James O Toole (1996), Fred E. Fiedler y Martin M. Chemers (1999) y Stephen R. Covey (1999), coinciden en señalar que el liderazgo es el proceso a través del cual se influye en los trabajos de grupos de personas encaminados a establecer y alcanzar metas. La educación es una de las tantas áreas de trabajo que se realiza a través de equipos de personas, por lo que no puede estar ajena la necesidad de contar con directores/as que desempeñan la función de líderes, que inspiren confianza y el respeto de los/las compañeros/as y de la comunidad educativa.

El rápido crecimiento poblacional y el desarrollo de grandes empresas y organizaciones, hicieron la necesidad de un liderazgo efectivo, que llevara adelante los desafíos cada vez más exigentes del mundo actual. Así, inicialmente, el liderazgo estaba siempre relacionado a empresas; pero actualmente se ha extendido a todas las actividades por la importancia de ese concepto, la educación necesita de personas capaces de liderar, que inspiren la confianza y el respeto de los compañeros y de la comunidad educativa.

En el Paraguay no se ha podido encontrar algún estudio de investigación anterior sobre la función del liderazgo del director de una Institución Educativa, a pesar de la gran importancia del tema para la educación paraguaya; de ahí esta iniciativa, para indagar sobre su importancia y levantar cuestionamientos que otros puedan profundizar a nivel nacional, ya que es una cualidad sumamente importante dentro del contexto de la dirección y gestión educativas.

La investigación tendrá como soporte teórico las teorías de Stephen R. Covey (1999), quien sostiene que la solución a tantos conflictos entre el jefe y el subordinado es el liderazgo centrado en principios naturales, porque permite actuar de forma independiente de nuestro conocimiento, consciente de ellos; además, incorpora un paradigma nuevo, basado de un cambio interior y no externo, lo que produce en la persona verdaderos cambios en las formas de pensar y de actuar.

Todos los autores consultados coinciden en señalar que el liderazgo es el proceso de influir en los trabajos de grupos de personas encaminados a establecer y alcanzar metas.

Específicamente, el trabajo se centró en el estudio de liderazgo y la dirección de las instituciones educativas públicas de la Educación Escolar Básica de la Región 2, Zona Capital. Se ha seleccionado esa zona porque el investigador trabaja en una institución educativa de la misma, circunstancia que favoreció la realización del estudio.

Averiguar el estilo de liderazgo que tienen los directores y compararlo con un estilo teórico presentado por Stephen Covey fue el objetivo principal, y para ello se diseñó una investigación de tipo descriptivo de campo, que utiliza como método la encuesta y como técnica de investigación el cuestionario cerrado, conforme se detalla más adelante.

Stephen Covey es un autor de varios libros sobre liderazgo y además es fundador y presidente del Centro de Liderazgo Covey y del Instituto para el Liderazgo centrado en principios, organismo sin fines de lucro. En 1991 obtuvo el premio McFeely del Consejo Internacional de Administración, por su importante contribución al campo de la empresa y de la educación organizativa.

## **Planteamiento y Formulación del Problema**

La incidencia del estilo de liderazgo del director es un tema muy poco abordado en diferentes contextos y menos aun en nuestro país, lo que hace que la literatura sobre el punto fuera escasa. Es por ello que surgió este tema, pues creemos que es un aspecto muy importante para el buen desarrollo de la tarea educativa, teniendo en cuenta que el director es la cabeza de una institución educativa y de él depende en gran manera, el logro de los objetivos propuestos en la institución.

El problema se plantea a partir de la relación del/los director/as específicamente con los profesores/as, y la forma que esta relación pueda incidir en la administración de la institución, considerando la importancia del rol del director en la actualidad para lograr los objetivos propuestos por la educación paraguaya.

Teniendo en cuenta que la dirección es un cargo de liderazgo y no de jefatura, la misma debe estar en manos de personas que poseen el perfil y las competencias para dirigir, apoyar, guiar y delegar funciones en el momento y lugar correcto. Por sobre todo que inspire confianza a los/las compañeros/as y evitar roces, discusiones y malos tratos de ambas partes, cuyas consecuencias inciden en el desarrollo normal de las actividades educativas y de aprendizaje de los/las alumnos/as.

A partir de la realidad que viven en colegios, este estudio se propone indagar sobre la incidencia del estilo de liderazgo demostrado por los/las directores/as en ese contexto. En concreto, el presente estudio tiene por objetivo responder la siguiente pregunta: ¿El estilo de liderazgo basado en la teoría de Stephen Covey de los/la directores/as de los Colegios Públicos y Privados de la Educación Escolar Básica de la Región 2, Zona Capital en el año 2007 incide en la gestión administrativa y pedagógica de la institución a su cargo según la percepción de los profesores y los propios directores?

Partiendo de este cuestionamiento básico, se puede también preguntar: ¿Cuál es el tipo de liderazgo predominante en los directores?; ¿incide positiva o negativamente el estilo de liderazgo practicado por el director en la efectiva administración de su Institución?; ¿Cómo se da la comunicación entre los directores y los docentes de la Institución a su cargo? Con estas preguntas se pretende describir la importancia de liderazgo del director y demostrar su verdadera incidencia en la marcha de una institución educativa, de modo a despertar a otras personas para profundizar la investigación de este tema tan importante para nuestra educación y de esa forma buscar la manera de mejorar la calidad de directores de nuestras instituciones educativas que, por ende podría redundar en beneficio de nuestros niños y jóvenes.

## **Tipo y Método de Estudio**

El presente trabajo es un estudio de diseño no experimental, de corte transversal y tipo descriptivo, pues se describen la percepción o tendencia de un grupo o población. El enfoque es mixto, pues consta de datos cuantitativos y cualitativos.

Según Hernández – Sampieri et al. (2006) un estudio es de tipo descriptivo y método cuali-cuantitativo, porque pretende recolectar informaciones sobre las características de los directores,

de modo a describir el estilo de liderazgo que ejercen los directores, en opinión de los mismos y de los profesores que trabajan con ellos, para compararlo con un modelo teórico de estilo de liderazgo de Stephen Covey basado en principios naturales que rigen nuestras vidas y que nos pueden ayudar a mejorar nuestro trabajo y nuestra relación con los demás.

Siguiendo a Hernández – Sampieri et al.(2006), el estudio es de tipo descriptivo cuando lo único que le interesa es describir o recoger informaciones sobre un fenómeno o variables sin importar las relaciones que pudieran existir entre las mismas. Su importancia radica en que permite mostrar con exactitud las dimensiones de un fenómeno o situación dada.

Para el estudio se consideró las escuelas públicas y privadas del turno mañana y tarde de la Región 2, zona Capital. La población total de directores es de 25 y 250 docentes de la Educación Escolar Básica.

El muestreo que se utilizó fue la muestra probabilística porque según Hernández-Sampieri et al. (2006), en este tipo de muestra todos tienen la misma posibilidad de participar en el estudio. El sorteo se realizó con el director de cada escuela que participó; es decir, se utilizó la selección aleatoria simple porque todos los profesores tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionados.

Para la selección de la muestra se procedió de la siguiente manera:

- a. 25 Directores de Escuelas Públicas y Privadas: se tomó el 100% de los Directores de Escuelas Públicas y Privadas
- b. 100 Docentes de las escuelas que integran la muestra. Se seleccionó en forma aleatoria el 40% de los docentes que participaron en el estudio desde el Pre-escolar al 9° grado.

## **Conclusiones**

De acuerdo a los objetivos de la investigación y según apreciación de los mismos directores y de los docentes se llega a las siguientes conclusiones:

El primer objetivo del trabajo fue identificar la función de liderazgo del director en base a la teoría presentada tanto a docentes y directores, quienes identifican dicha función de liderazgo y que el estilo que se practica en la institución incide en la gestión administrativa y pedagógica. Esto hace suponer que la mayoría ya no le ve al director como un jefe dando órdenes, encerrado en su dirección y con quien muchas veces la comunicación se hace difícil; sino todo lo contrario: son conscientes de que los directores como cabezas deben ser personas confiables para todos los funcionarios, preocupados por mejorar constantemente la calidad de la educación que ofrece la institución y, por sobre todas las cosas, personas íntegras moral y espiritualmente.

En cuanto a describir las tipologías y roles esperados de los directores de Escuelas Públicas y Privadas, se puede afirmar que fueron alcanzados porque la mayoría tiene clara su función, la cual es muy diferente de años anteriores, en los que el director actuaba exclusivamente como jefe y, ante cualquier decisión, tenía la última palabra aun cuando estuviere equivocado. En este caso, se sabe claramente a qué tipo de liderazgo corresponde el director, lo que se nota ya al entrar en la institución; si el director es del tipo autoritario nadie quiere atender ni una consulta sin su autorización, esto crea desconfianza y un ambiente poco favorable para el trabajo; sin embar-

go cuando uno llega a un colegio donde el director exhibe características de un líder democrático, las personas que trabajan ahí son más amables, responden sin miedos a cualquier consulta y el ambiente es más ameno. Algunos directores todavía demuestran actitudes de autoritarismo, exhibiendo conductas negativas y actuando de mala forma hacia los alumnos y docentes; le cuesta comprender que está ocupando un cargo de liderazgo, no de jefatura. Es por eso que muchos confunden el rol que tienen en la institución a su cargo.

Con relación a los estilos de liderazgo que ejercen los directores de la Educación Escolar Básica, cuyo objetivo consistió en verificar si los docentes son capaces de identificar los estilos de liderazgo que ejercen sus directores y que estos también puedan reconocer qué estilo de liderazgo están practicando y, que a partir de ahí puedan mejorar y cambiar las actitudes que hoy en día ya no funciona (por ejemplo el autoritarismo, el querer ser el centro de todas las cosas, la falta de diálogo, negativa de recibir críticas, etc.), la mayoría de los docentes reconoció el estilo de liderazgo que ejercen los directores y a su vez los mismos directores reconocieron el estilo de liderazgo que ejercen.

La mayoría de los directores coincidió en su apreciación respecto al modelo teórico presentado por Covey, aunque en la práctica no pudo visualizar un diálogo abierto entre los miembros de la comunidad educativa, proporcionando una orientación clara a los docentes y alumnos y, por sobre todo, una capacidad de liderazgo en muchos casos ya que se nota bastante indisciplina tanto de alumnos, profesores y del mismo director, quien habitualmente llega tarde.

Según los estilos del modelo teórico abordado aquí, se aprecia que un alto porcentaje de directores se actualizan constantemente, lo cual ayuda a los mismos a reconocer que deben adaptarse a los nuevos desafíos que actualmente presenta la educación. En efecto, la función de director requiere un nuevo paradigma de modo a adecuarse a estos nuevos tiempos y lograr que en estas instituciones haya un ambiente diferente de trabajo, de armonía y de respeto mutuo, donde cada uno cumpla la función que le corresponde. No obstante, aún falta que algunos directores también se actualicen permanentemente como requiere la función que desempeñan, por lo que estos se posicionan en una suerte de dejadez y carencia de innovación que proviene de la formación continuada que exige el mundo actual.

En la actualidad se busca que los directores ejerzan un liderazgo diferente, relevante e innovado en la institución; es decir, que los directores tengan la capacidad de relacionarse con los demás, sean personas que inspiren confianza y, por sobre todo tengan vocación de servicio, cualidades indispensables para ser un director exitoso.

El director que cumple su función de líder podrá administrar una institución viva, animosa y motivada. Este ambiente hará que se articulen los propósitos, objetivos y metas los cuales ayudarán a la comunidad educativa a lograr los deseos propuestos.

A muchos directores les cuesta asumir el nuevo estilo de director que en la actualidad se precisa porque implica adoptar un nuevo paradigma que exige cambios en la forma de proceder, en la forma de relacionarse con los demás y por sobre todo capacidad de trabajar en equipo en la gestión administrativa y pedagógica de la institución porque es él quien marca las pautas y orienta a la comunidad educativa a tener deseos de ir mejorando cada día y no estancarse en la vida personal e institucional.

En ambos estamentos se concluye que el estilo de liderazgo del director influye en la marcha de la institución, pues se percibe que planifica, orienta y guía tanto a los docentes como a los alumnos hacia el camino del éxito personal e institucional. Esto hace que los profesores realicen sus tareas normalmente, ya que existe planificación, reciban orientaciones precisas, existan reglas claras en cuanto a las obligaciones y derechos de todo el personal, de los alumnos y de los padres de familia.

El estilo de liderazgo del director hace que la comunidad educativa trabaje con alegría y con ganas, con un espíritu de colaboración y armonía y, especialmente, persiga una misma meta, superando las diferencias de pensamientos y dando curso a las ideas con una actitud de escucha y respeto, lo cual se pudo constatar que una leve mayoría de los directores demuestran dicho estilo de liderazgo según el estudio que se realizó.

Se pudo comprobar que el estilo de liderazgo de director incide en la labor que realiza la institución porque debe ver un poco más allá que los otros; es decir, debe ser visionario y tener la capacidad de transmitir esa idea a los demás de modo a lograr que se realicen proyectos, actividades y asumir desafíos que conduzcan a la excelencia educativa no por el esfuerzo personal sino del grupo en general lo cual se pudo observar en las instituciones con un fuerte liderazgo del director. Inclusive incide en el rendimiento de los alumnos ya que el director crea un ambiente agradable de estudio donde se cuente mínimamente con los recursos materiales y didácticos que facilite el aprendizaje.

## Recomendaciones

El investigador se propone presentar algunas recomendaciones que serán de ayuda para mejorar la labor del director y cumplir así la misión que tiene en la escuela, ya que en este estudio se demostró que un gran porcentaje de directores según opinión de los mismos y de los docentes, coinciden en el desempeño de sus roles con el Estilo de Liderazgo presentado por Stephen Covey. En efecto, sugerimos que los directores:

- Se actualicen sobre los constantes cambios que presenta la educación en el ámbito nacional, regional e internacional;
- Amen la profesión, que por sobre todo es un servicio y un apostolado;
- Se involucren permanentemente con los compañeros docentes y alumnos, de tal modo que haya un ambiente agradable y de confianza en el lugar de trabajo;
- Orienten el trabajo de los profesores, de los alumnos y de los padres, con el objetivo de mejorar cada día la calidad de la educación, especialmente de los alumnos y docentes que se hallan bajo su responsabilidad;
- Distingan claramente que su función es de liderazgo y no de jefatura;
- Tomen conciencia sobre la importancia de la función del director partiendo de la base que es un líder y que en gran parte depende de su trabajo el éxito de la institución a su cargo;
- Que las autoridades del Ministerio de Educación y Ciencias sean más rigurosos en el sistema de selección del personal directivo y que esos cargos sean ocupados por personas que verdaderamente tengan el perfil y la capacidad de liderazgo;
- Que por lo menos cada cinco años se pueda nuevamente concursar por esos cargos y no sea que una vez se acceda al cargo lo lleve hasta jubilarse;
- Que las autoridades del Ministerio de Educación y Ciencias organicen capacitaciones en forma periódica en el área de liderazgo exclusivamente para los directores.

**Bibliografía**

- Acosta, Albina. (1996). Sugerencias metodológicas básicas para la implementación de la Reforma Educativa en el aula. Asunción: ADOFEP*
- Acosta, Bienvenida. (1996). Administración Educativa en la Educación Escolar Básica. Asunción: ADOFEP*
- Álvarez, Isaías. (1982), Planeación y administración, límites y confluencias. México. SEP-ANUIES.*
- Ander-Egg, Ezequiel. (1995). Técnicas de Investigación Social. Buenos. Editorial Lumen.*
- Canales, F.H.; Alvarado, E.L. y Pineda, E.B. (1998). Metodología de la Investigación, Madrid: Pasccap.*
- Covey, Stephen R. (1999). El liderazgo Centrado en Principios. México: Paidós.*
- Ferreiro, Carlos. (1998). ¿Por qué y cómo iniciar una escuela cristiana?. México: Vida.*
- Fiedler, Fred E. y Chemers, Martin M. (1999). Liderazgo y Administración Efectiva. México: Trillas, 1999.*
- García Hoz, Victor. (1992). Ambiente, organización y diseño. Madrid. Rialp.*
- Haggai, John. (1997). Liderazgo que perdura. Texas: Mundo Hispano.*
- Hernández Sampieri, Robert; Fernández Collado, Carlos y Lucio, Pilar Baptista. (2006). Metodología de la Investigación. México: Editorial Ultra, S.A. de C.V.*
- Lepeley, María Teresa. (2001). Gestión y Calidad en Educación. Santiago: Salesianos S.A.*