

# Diagnóstico sobre el liderazgo docente ¿estrategia de la micropolítica en las organizaciones escolares de educación superior?

Milagros Cano Flores\*, Carlos Hernández Rodríguez\*\* y Virginia Aguilar Davis\*\*\*

Fecha de recepción: 28-10-2013

Fecha de aceptación: 21-11-2013

## RESUMEN

El liderazgo que asumen las personas que están frente a un determinado grupo de individuos determina en gran medida el accionar de ese grupo; en el caso de los profesores y desde una dimensión histórica, les ha tocado desempeñar un papel de trascendencia en el salón de clases, el liderazgo que ejercen de forma natural puede conducir a resultados importantes en el desempeño escolar de los estudiantes. Las instituciones escolares determinan su micropolítica, y dentro de ésta encontramos que el liderazgo del docente es una estrategia que puede ayudar al logro de las metas planteadas por cada organización escolar; sin embargo, dentro de la micropolítica de cada escuela no es común observar libertad plena a cada maestro para que éste sea un líder y un gran influyente en la conducta de los estudiantes, por el contrario el accionar de los maestros está regulado y vigilado por el Director. Son los alumnos los que deben opinar sobre la importancia del liderazgo de sus maestros.

**Palabras claves:** liderazgo docente, micropolítica, organización escolar.

## ABSTRACT

Overview leadership that people assumed when before a determined group of individuals determines largely the actions of that group; it is the case of teachers whom from a historical dimension have had to play a role of significance in the classroom, the leadership that they put into effect in a natural way can lead to noteworthy results in the school performance of the students. School institutions determine their micro politics, and within this we find that the educational leadership is a strategy that can help achieve the goals raised by every school organization; However, inside the micro politics of each school it is not common to see full freedom for each teacher to make him or her a leader and a largely influential factor in the conduct of the students, instead of this the actions of teachers are regulated and monitored by the Director. Students are the ones who must weigh in on the importance of the leadership of their teachers.

**Keywords:** Teacher leadership, micro political, school organization.

## I. INTRODUCCIÓN

En distintos foros y discursos se ha mencionado que es de suma importancia el liderazgo que ejerce el

docente en el aula y, generalmente, la pregunta más recurrente dentro de la Administración Escolar es ¿por qué juega un papel importante el liderazgo del docente en el aprendizaje de los estudiantes?

El cuestionamiento del párrafo anterior da cabida a una serie de respuestas, en cada caso, según la formación de quien conteste. Indudablemente el liderazgo que ejerce el docente juega un papel importante en el rumbo que habrá de seguir el curso, materia, asignatura o experiencia educativa (EE) de aprendizaje. En esencia, las organizaciones escolares intentan lograr que sus alumnos sean competentes y competitivos, que al egresar sean capaces de lograr un cambio social, además sean sujetos capaces de integrarse al campo laboral y ser exitosos.

Dicho lo anterior las organizaciones escolares diseñan su micropolítica, y dentro de ésta el liderazgo del docente se convierte en una estrategia que, bien aplicada, ayuda a lograr en gran medida las metas planteadas por la institución educativa.

A lo largo de la historia han existido ejemplos notables de grandes líderes que con sus acciones cambiaron el rumbo de la historia de la humanidad, en algunos casos para bien y en otros no serán recordados con agrado. Sin duda, el liderazgo se convierte en una satisfacción personal.

En el campo de la educación los profesores siempre han sido una figura importante, cuyo liderazgo deja huella trascendente en los estudiantes; desafortunadamente en muchos casos los profesores ejercen su función de líder sin un rumbo trazado por la institución, entonces los alumnos tratan de identificar en los docentes quién de ellos puede constituir una guía a lo largo de su formación profesional.

Esta investigación es el resultado de un diagnóstico con la intención de conocer si el liderazgo docente influye de manera positiva en el aprendizaje de los estudiantes. Este trabajo se diseñó para aplicarlo en algunas Instituciones de Educación Superior (IES) de carácter público,

\*Investigadora del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. E-mail: milagros.canoflores@gmail.com

\*\*Académico de la Universidad de Xalapa. E-mail: drcarloshr@gmail.com

\*\*\*Académica de la Unidad de Estudios de Posgrado de la BENM "Enrique C. Rébsamen". E-mail: vaguilard@hotmail.com

siendo participantes la Facultad de Psicología de la Universidad Veracruzana, la Benemérita Escuela Normal Veracruzana y el Instituto Tecnológico de Xalapa. Al final se presentan los resultados de los instrumentos aplicados.

## **II. FUNDAMENTO TEÓRICO**

### **II.1 El liderazgo en las organizaciones**

Una organización es un tipo de unidad social con características determinadas que la distingue de otras, como la familia, iglesia, comunidades, estados, entre otras. Todas las organizaciones tienen objetivos específicos, división del trabajo, autoridad legítima, actividades diversas, todo lo anterior para su correcto funcionamiento (Cantón, 1996). La teoría de la organización, es un término utilizado para cubrir perspectivas, modelo y supuestos con los que los investigadores sociales tratan de comprender a las organizaciones. Sin embargo, no se cuenta con un conjunto de conocimientos únicos y comprensivos de la organización escolar, se cuenta con algunos enfoques teóricos desde los cuales se planea el estudio o análisis de la escuela como organización. Existe cierto progreso en el campo de la sociología de la organización escolar (Chiavenato, 1995).

Por lo anterior, los sociólogos tienen la tendencia de enfrentar a lo macro con lo micro, la estructura frente a la acción, la libertad frente al determinismo y los profesores frente al modo de producción. El estudio de las escuelas desde una perspectiva organizativa hasta hace poco tiempo tenía un orientación sociológica y psicológica que han puesto su atención en las estructuras o en los microprocesos que se llevan a cabo en las escuelas, sin embargo, es importante poner atención al estudio del poder y la política que se desarrolla dentro de las escuelas (Giddens, 2000).

La teoría de la organización ha permitido el mejor entendimiento de la comprensión de aspectos de la escuela, específicamente de aquellos que se centran en la autoridad, la autonomía, la profesionalidad y la toma de decisiones (Chiavenato, 1995). En la teoría de la organización escolar como un sistema débilmente articulado Weick (1976) y Cusick (1998), reconocen que la escuela se produce la diversidad ideológica y el conflicto, dando como consecuencia, las negociaciones y alianzas. (Cantón, 1996).

Así, en el análisis de las organizaciones escolares se presentan dos tendencias para el tratamiento de las escuelas: como conjuntos y como organizaciones; la primera permite ver a la escuela como una empresa y la segunda relaciona a la escuela con la política. La imagen política de la escuela surge por la aparición de conflictos entre los miembros de la organización, para Morgan (1988 p. 148), la política organizativa surge cuando la gente piensa y actúa de modo diferente.

Respecto al liderazgo, las funciones que debe realizar el gerente que desee ejercerlo son las propias al proceso administrativo: planear y fijar metas y objetivos; organizar; dirigir; sistematizar recursos materiales, financieros y humanos; evaluar los procesos, entre otros. Probablemente muchos administradores o directores lleven a cabo las actividades anteriores dentro de alguna empresa y no por ello podemos decir que sean líderes; obviamente que las acciones que lleva a cabo un líder dentro de la empresa están enfocadas a satisfacer las necesidades de crecimiento y expansión de la misma, pero debe tomar algo muy importante en cuenta, la armonía en todos los integrantes de ella, es decir, no es recomendable atender a intereses personales con tal de elevar indicadores a costa de la desintegración del equipo de trabajo. (Morgan, 1988). Las funciones de dirección de un líder en una organización escolar, sin duda serán respetadas, reconocidas y admiradas por sus colaboradores, siempre y cuando los resultados beneficien por un lado a la empresa y por otro a todos los miembros de ésta.

En el contexto educativo, el director escolar debe ser capaz de formar un gran equipo de trabajo, donde se integren a todos los miembros de la escuela; seleccionar a las mejores personas en los puestos administrativos dará como resultado un logro más rápido de los objetivos planeados. Un aspecto importante que no debe pasar por alto el director, es la motivación, si el personal se encuentra constantemente motivado podrá ser más productivo, la motivación no es cuestión de convencer al personal para que trabaje más y mejor, sino lograr que confíen y se comprometen con su líder (González, 2000).

Lo comentado en el párrafo anterior, es lo que se debe reflejar en el aula; el docente debe trabajar para todos los alumnos sin importar la condición de los estudiantes: sexo, edad, religión, ideología, entre otros. Cada docente crea una pequeña célula que, multiplicada por el quehacer de todos los profesores, forma un gran organismo competente y competitivo. Por tanto, el director escolar debe fijar su planeación de la micropolítica y mantener un canal de comunicación adecuado para todos los docentes, a fin de que las acciones del liderazgo docente sean un factor importante en el aprendizaje de los estudiantes.

### **II.2 La micropolítica en las organizaciones escolares**

En la escuela se desarrollan dos tipos de dinámicas: la micropolítica y la política. La primera se refiere al reparto de poder, a las colisiones y las negociaciones, y la segunda se refiere al papel que juega a escuela dentro del contexto sociocultural (García, 2010). La micropolítica no tiene establecido su campo de estudio, no está claramente definido entre lo que es el análisis de las organizaciones, la gestión y la

micropolítica. El análisis micropolítico se caracteriza por la presencia de intereses diversos, por el intercambio, la influencia y el poder. La escuela es el terreno propicio para la actividad micropolítica, al ser instituciones débilmente articuladas se permite mucha actividad, porque se compite por la toma de decisiones (García, 2010).

Debemos reconocer que es dentro de las escuelas donde más política se desarrolla, existe lucha de poder por el control; en las instituciones educativas se forman desde temprana edad los futuros líderes, opositores, dirigentes entre otros. Los grupos de interés hacen su aparición cuando los individuos se dan cuenta de que tiene objetivos comunes y cuando colectivamente pueden ser capaces ejercer influencia para la toma de decisiones.

Los intereses dentro de una organización han estado presentes siempre, en algunas etapas un tanto ocultas y en otras completamente abiertas; los pactos y coaliciones buscan un interés común. Dentro de la escuela los intereses abarcan las aspiraciones de un grupo y las decisiones que se tomen tratan de beneficiarlos a todos (Rodríguez, 1994). Los grupos de interés no solamente se encuentran dentro de la escuela, sino existen otros, que fuera de ella, buscan una posición y tratan de interferir en la toma de decisiones. Los intereses que se juegan dentro de la escuela son muy grandes y prácticamente se dan en todos los niveles educativos, más aún cuando los recursos de la escuela son limitados o en abundancia, estos se convierten en un verdadero bastión de poder.

El núcleo de las organizaciones es el uso del poder, éstas funcionan mejor cuando los intereses individuales y de la escuelas son iguales, los teóricos marxistas afirman que los sistemas de poder conservan el orden dentro de las organizaciones. En cambio la visión de Weber señala que el orden en cualquier sociedad se negocia constantemente (Rodríguez, 1994). Supuestamente quien lleva el poder en la escuela es el Director, puesto que tiene la capacidad de tomar decisiones.

Existe un diferencia entre poder y control; el primero es entendido como la habilidad para lograr un objetivo, venciendo la resistencia de otros, o como la habilidad para lograr los resultados deseados donde existe incertidumbre; el control es un acto para alcanzar un objetivo. Asimismo, el poder se ejerce a través del control (García, 2010). En las escuelas se ejerce el poder a través del Director y los Profesores, pues las dos son figuras principales de la institución, ambas partes juegan un rol específico donde uno sirve al otro y viceversa.

En ocasiones miembros de la escuela pasan por encima de la autoridad, esto se da cuando la lucha por el poder es fuerte y no existe un control dentro de la institución, o bien el Director pierde

el equilibrio que tenía cuando cede cierta parte de su poder hacía cierto grupo de personas y estas después quieren todo el poder y control (Rodríguez, 1994). Los Directores por naturaleza deben tener el control sobre la escuela, la toma de decisiones debe ser clara y procurando ser imparcial; una mala determinación o acción dan como resultado que el Director pierda el liderazgo, fomentando entre los profesores el descontento y las alianzas para removerlo del cargo.

Los Directores tienen como función, coordinar las acciones de sus miembros para dar identidad a la organización; son facilitadores del desarrollo profesional de quienes trabajan en la escuela y los que estudian en ella, de hecho son quienes fijan la micropolítica en el salón de clase y la lógica indicaría que es en beneficio de los estudiantes (García, 2010). El control que ejerce quien dirige la organización escolar debe ser en función de todos los miembros de la comunidad escolar, procurando armonizar todas las acciones que se lleven a cabo, dando flexibilidad cuando sea pertinente y siendo rígido cuando se necesite.

La escuela es un sistema conformado por diferentes segmentos, unidos por intereses comunes, proyectos, actividades organizadas, deportes; todo esto debería dar una cultura a los miembros que la componen e identificarse con ellas, pero se juegan una serie de intereses personales y colectivos que impiden el acoplamiento para trabajar y conjuntamente obtener los objetivos previstos (Cantón, 1996). La escuela desde su aparición, ha tenido la intención de que todos los actores participen dinámicamente, cada uno asumiendo un papel importante y realizando una tarea específica; sin embargo en la práctica no se da, provocando la ausencia de una comunidad como tal.

Una dificultad que se presenta para formar una comunidad escolar fuertemente articulada, tiene que ver con la estancia de los profesores en la escuela, algunos de ellos llegan apresurados e igualmente se retiran porque tiene otro trabajo en otra institución; a otros profesores nos les interesa formar un grupo de trabajo colegiado, otros más tienen tantos problemas de diferente índole que les resultaría complicado resolver otros problemas ajenos. No es cuestión de profesionalismo lo que les falte a los profesores y directivos para formar una comunidad fuerte y con un destino en común, más bien es cuestión de intereses y de poder; tal parece que la escuela es un lugar donde se puede aspirar a ocupar un lugar privilegiado.

Las políticas son un conjunto de planes que son características de cada institución. Cada escuela tiene definidas sus políticas tanto internas como externas, la ruptura de ellas provoca una sanción; cada departamento determina sus reglas que rigen el ritmo de trabajo (Rodríguez, 1994). Las políticas

tienen como objetivo regular el ambiente de trabajo dentro y fuera del salón de clases, también pretenden armonizar la vida escolar en todos los órdenes.

Las políticas forman parte de la planeación estratégica de la escuela, el Director es el encargado de que se cumplan en toda la institución, y los profesores que se cumplan al interior del salón de clases. Los Directores y profesores pueden hacer uso de las políticas y micropolíticas como parte de poder y control, en algunos casos pueden hacer flexibles a las políticas y con ello ganar adeptos (Lecay, 2004). Dicho lo anterior, la posición de liderazgo que debe asumir el profesor en el aula debe estar regulada por la autoridad escolar, y no como medida de control hacia el profesor, sino como una práctica orientada a un mejor aprendizaje de los estudiantes.

### **II.3 El liderazgo del docente**

El maestro, para ejercer su liderazgo, debe estar sustentado en tres categorías de valores: los valores para la competitividad, como la dedicación, el apego del trabajo, la responsabilidad y el orden. Los valores sociales, como el respeto, la tolerancia, la generosidad y el trabajo en equipo. Los valores éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad.

Indiscutiblemente a lo largo de la historia, la sociedad se ha visto permeada por el liderazgo del docente, y podemos encontrar ejemplos de cambios sustanciales en personas y comunidades por la influencia positiva de los profesores. El estilo de liderazgo es la parte medular para lograr la excelencia, en realidad el tipo de liderazgo debe predominar en un grupo para lograr los objetivos de la empresa, en este caso en la escuela; cuando existen diversos tipos de liderazgo en un mismo grupo, cada quien buscaría sus intereses personales y no institucionales. Lo anterior pasa en las organizaciones escolares, cuando el director no tiene contemplada dentro de la micropolítica el liderazgo docente como una acción importante en el aprendizaje de los estudiantes, cada profesor hace intentos por aislados (Lecay, 2004).

Aunque la escuela contara con suficientes recursos financieros, materiales y tecnológicos, si los docentes no tienen claro qué desea la organización de ellos cuando están en el salón de clases, seguramente no conseguiría los objetivos trazados de calidad, formación y productividad académica. El liderazgo del director y del docente son totalmente diferentes, el primero ejerce su mando y autoridad en toda la organización, un profesor tiene los dos elementos anteriores aplicados en el salón de clases y además tiene conocimientos, capacidad, habilidad, los estudiantes confían en él por sus habilidades y por la forma de cómo los guía para conseguir los logros alcanzados.

Siguiendo con lo anterior, el docente en la mayoría de las veces tiene un interés por sus alumnos, trata de motivarlos, confía en ellos, propicia un grato ambiente de trabajo, muestra fortaleza cuando debe corregir las debilidades de sus estudiantes, muestra sencillez y equidad, establece una comunicación clara y transparente. Sin duda, el éxito de una organización escolar está basado en gran parte en sus profesores, en su trabajo en el aula, en su liderazgo. En el docente, su estilo de liderazgo de más éxito es el situacional o de contingencia, es aquel que se adapta a las circunstancias específicas de cada organización. Dentro de las políticas de las instituciones educativas, el perfil del líder del docente que se desea, toma en cuenta los siguientes aspectos: conocimientos pedagógicos, conocimientos tecnológicos y características de personalidad (Lecay, 2004).

Los conocimientos pedagógicos se refieren a la experiencia en la docencia que un profesor posee. El conocimiento tecnológico se refiere al conocimiento que el docente tiene en cuanto al manejo de *software*, maquinaria y equipo, servicios, entre otros. Las características personales del maestro incluyen el dominio de sí mismo: iniciativa, honestidad, justicia, lealtad, responsabilidad y respeto, entre otros. Sin duda, el docente se convierte en un gran líder dentro del salón de clases; para muchos de los estudiantes el profesor no solo es un trasmisor de conocimientos, se convierte en una persona que les motiva a aprender y tener un mejor rendimiento en clases. No es casual que existan maestros que en su cátedra esté presente el 100% de los alumnos y no por una cuestión de obligación, sino convencidos de su presencia.

### **III. PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Para esta investigación se planteó un objetivo general el cual fue: analizar el liderazgo docente como estrategia de la micropolítica en las organizaciones escolares de educación superior y su influencia en el aprendizaje de los estudiantes.

Con base en esta interrogante, se formuló la siguiente hipótesis: El liderazgo de los docentes forma parte de la micropolítica de las organizaciones escolares y favorece positivamente al aprendizaje de los estudiantes.

En cuanto a la metodología, se llevó a cabo una investigación no experimental, con un alcance descriptivo, teniendo un enfoque cuantitativo. La población está constituida por los alumnos del último semestre Facultad de Psicología de la Universidad Veracruzana, la Benemérita Escuela Normal Veracruzana y el Instituto Tecnológico de Xalapa (ITESX).

La muestra se determinó mediante un muestreo no probabilístico y se obtuvo de una

selección de grupos, los cuales fueron autorizados por parte de la autoridad escolar de cada institución participante. Para el caso de la Benemérita Escuela Normal Veracruzana se aplicaron 50 instrumentos de igual número de alumnos de dos licenciaturas, para la Facultad de Psicología se aplicaron 45 instrumentos a alumnos de cursan los últimos créditos de la Licenciatura, en el ITESX se aplicaron 60 instrumentos a alumnos del último semestre de dos licenciaturas.

Se diseñó un cuestionario mediante la operacionalización de las variables: liderazgo docente, micropolítica, organizaciones escolares, aprendizaje de los estudiantes. El instrumento fue un cuestionario tipo escala Likert. Este instrumento constó de 17 ítems, con cinco opciones de respuesta; se llevó a cabo una prueba piloto con la intención de validarlo.

Este instrumento, en un primer momento, se aplicó a los estudiantes seleccionados y la instrucción fue que lo contestaran de acuerdo a lo que ellos consideraban importante o no en cada ítem, después los mismos alumnos contestaron el mismo instrumento pero ahora la instrucción fue que contestaran tomando como base a 9 profesores y los evaluarán en cada uno de los ítems. El índice alfa de Cronbach del instrumento fue de .912

#### IV. RESULTADOS

A continuación se presenta una tabla de los resultados obtenidos. En cada celda se muestran dos números, el primero es la frecuencia obtenida de las personas encuestadas y el segundo es el resultado del valor que se asignó a cada respuesta multiplicado por la frecuencia, este segundo valor permitió llevar a cabo un análisis más detallado de los resultados.

**Tabla 1. Resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos a los estudiantes, sin personalizar a ningún docente.**

Indicador	Muy importante 4	Importante 3	Medianamente Importante 2	Poco importante 1	No le doy importancia 0	Total de casos
1. Que el profesor sea puntual para llegar al salón de clases y regularmente no falte	79/316	41/123	12/24	8	15/0	155
2. Claridad y respeto por parte del docente en los criterios de evaluación	122/488	17/51	9/18	3	4/0	155
3. Respeto por parte del profesor a los alumnos por: sus creencias, por su forma de vestir, por el lugar de origen entre otros	131/524	16/48	5/10	2	1/0	155
4. Que el profesor tenga dominio del tema y facilidad con que expone los temas	72/288	59/177	19/18	5	0/0	155
5. Que el maestro exponga al inicio del curso las reglas a seguir y tenga la autoridad suficiente para que éstas no se vulneren.	64/256	38/114	17/34	29	7/0	155
6. Que el docente retroalimente los trabajos y tareas oportunamente	73/292	61/183	8/16	10	3/0	155



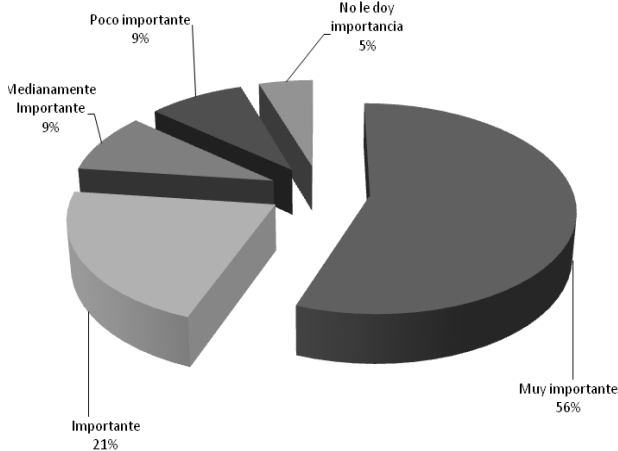
**Diagnóstico sobre el liderazgo docente ¿estrategia de la micropolítica en las organizaciones escolares de educación superior?**

7. Que el maestro tenga la habilidad para detectar alguna situación en los estudiantes y lo canalice ante la instancia correspondiente	45/180	30/90	17/34	23	40/0	155
8. Es importante que el profesor sea un buen gestor del aprendizaje	59/236	52/156	12/24	21	11/0	155
9. Que el maestro muestre sensibilidad ante la problemática de los alumnos	38/152	41/123	17/34	35	24/0	155
10. Que el maestro sea justo y no tenga preferencias por algún alumno en particular	84/336	33/99	25/50	7	6/0	155
11. Que el docente tenga el control del grupo	117/468	22/66	12/24	2	2/0	155
12. Que el profesor predique con el ejemplo en cuanto a la aplicación de valores en el salón de clases	79/316	17/51	19/38	35	5/0	155
13. Que el profesor ejerza un liderazgo encaminado al logro de los objetivos del curso y por ende un mejor aprendizaje	115/460	31/93	4/8	3	2/0	155
14. Que el profesor muestre congruencia en lo que dice y propone en el salón de clases	88/352	21/63	33/66	11	2/0	155
15. Que el docente tenga la autoridad para corregir a los estudiantes en diversos aspectos	65/260	34/102	23/46	29	4/0	155
16. Que el profesor con su liderazgo te motive para llegar a clases constantemente y entregar trabajos y tareas	112/448	26/78	10/20	6	1/0	155
17. Que la actitud del profesor sea una motivación para esforzarte por aprender	124/496	22/66	3/6	3	3/0	155

Fuente: Obtención directa.

A continuación se muestran las gráficas derivadas de la tabla anterior.

**Gráfica 1. Promedios de los datos obtenidos de las personas encuestadas.**

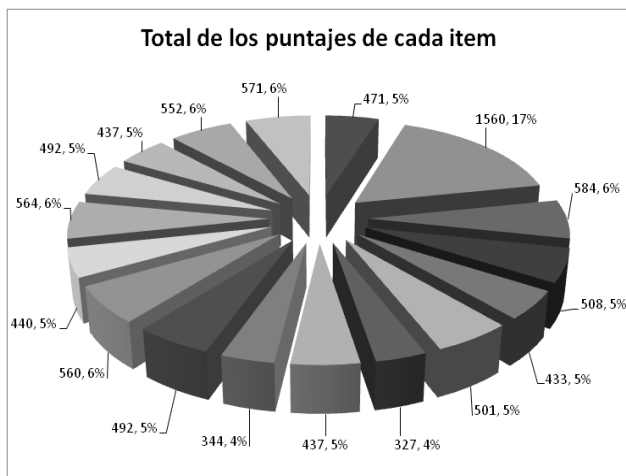


Fuente: Obtención directa.

La gráfica anterior muestran el promedio de las cinco opciones de respuestas de todos los ítems, la suma de la opción de respuestas "muy importante" y la de "importante" arrojó un 77%, claramente los alumnos reflejan su preocupación hacia ciertas actitudes de los profesores que se refleja en su aprendizaje.

La gráfica 2, muestra los resultados tanto de los puntajes y porcentaje que obtuvo cada uno de los ítems. Cabe hacer la aclaración que el valor del primer ítem tal y como aparece en la tabla 1 es que corresponde al 471 y 5% y los siguientes se observan en el sentido de las manecillas del reloj.

**Gráfica 2. Total de los puntajes de cada ítem**

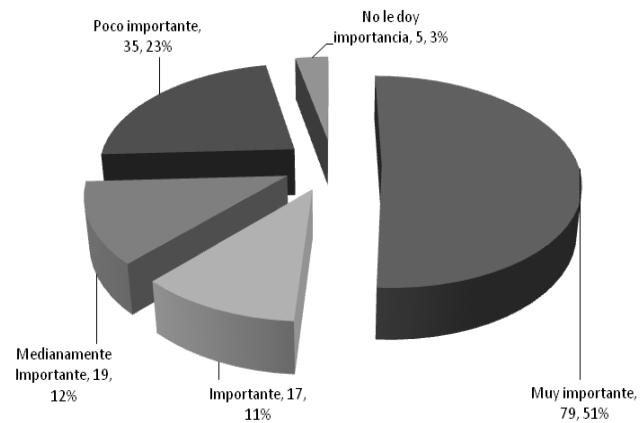


Fuente: Obtención directa.

Como se puede observar casi todos los ítems muestran porcentajes parecidos, sólo destaca el ítem dos con el 17%, donde se preguntó sobre la claridad y respeto por parte del docente en los criterios de evaluación. Aunque en esencia todos los demás ítems arrojaron un porcentaje similar, al analizar cada uno de manera independiente la opción de respuesta "muy importante" fue la que alcanzó mayor puntaje en todos los casos, seguida de la opción "importante".

A continuación se presentan algunas gráficas cuyos ítems muestran relación directa con el liderazgo del docente y el aprendizaje de los estudiantes.

**Gráfica 3. Valores en el salón de clase**  
**Que el profesor predique con el ejemplo en cuanto a la aplicación de valores en el salón de clases**



Fuente: Obtención directa.

Los resultados de esta gráfica permiten entender que los estudiantes valoran a los profesores que son congruentes en su accionar en el salón de clases y que no hacen excepciones a lo que ellos proponen como reglas o políticas a lo largo del curso, sin embargo, cerca del 25% de los alumnos no le dan mucha importancia.

Los resultados de la gráfica 4 son claros, cerca de tres cuartas partes de los estudiantes encuestados están convencidos que el liderazgo que los profesores muestran, es factor clave para que, por un lado, se cumplan los objetivos diseñados para el curso, y por otro para que los alumnos tengan un mejor aprendizaje.

**Gráfica 4. Objetivos del curso y mejor aprendizaje.**



Fuente: Obtención directa.

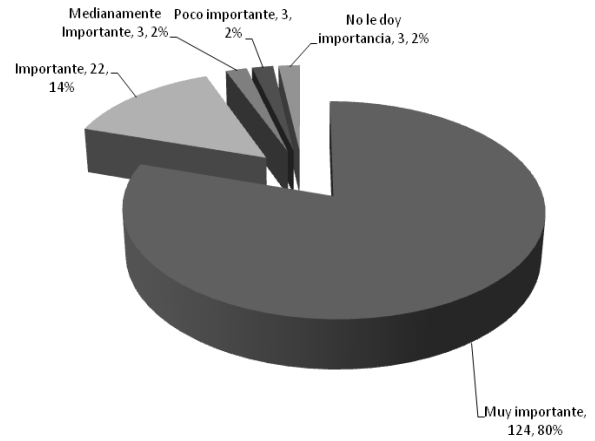
**Gráfica 5. Asistir a clase y entregar trabajos y tareas.**



Fuente: Obtención directa.

Al igual que la gráfica anterior, los resultados de este ítem, ponen de manifiesto que el liderazgo del docente juega un papel importante para motivar a lo alumno, y se refleja en mayor asistencia a clase, entrega oportunamente tareas y trabajos. Un docente con un rol de líder positivo puede provocar en sus alumnos el interés por no perderse una sola clase, aprovechar los contenidos de la materia y reflejarlo en un mejor rendimiento académico.

**Gráfica 6. Esfuerzo por aprender**  
Que la actitud del profesor sea una motivación para esforzarte por aprender



Fuente: Obtención directa.

Esta gráfica muestra los valores positivos más altos; sumando las opciones "muy importante e importante" arrojan un 94% de las respuestas, lo que puede entenderse en el sentido de que los estudiantes que fueron encuestados valoran las actitudes positivas que asumen los profesores, y a través de éstas, los alumnos se sienten motivados para dar un mejor esfuerzo académico.

La siguiente tabla muestra los resultados de la aplicación de los cuestionarios a los estudiantes, orientados a evaluar a sus profesores; se les pidió a los alumnos que para cada docente utilizaran un instrumento. En total se evaluaron a 27 maestros de tres instituciones. Los datos que se presentan se manejan en forma general, sin proporcionar nombre de docentes ni de la institución.



Tabla 2. Evaluación de profesores

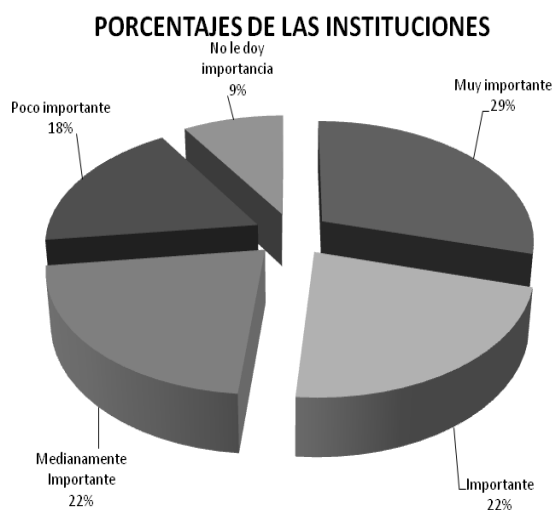
Indicador	Muy importante	Importante	Medianamente Importante	Poco importante	No le doy importancia	Total
Que el profesor sea puntual para llegar al salón de clases y regularmente no falte	5/20	4/12	8/16	9	1/0	27
Claridad y respeto por parte del docente en los criterios de evaluación	8/32	7/21	9/18	3	0	27
Respeto por parte del profesor a los alumnos por: sus creencias, por su forma de vestir, por el lugar de origen entre otros	12/48	4/12	6/12	4	1/0	27
Que el profesor tenga dominio del tema y facilidad con que expone los temas	8/32	5/15	5/10	7	2/0	27
Que el maestro exponga al inicio del curso las reglas a seguir y tenga la autoridad suficiente para que éstas no se vulneren.	10/40	6/18	7/21	4	0	27
Que el docente retroalimente los trabajos y tareas oportunamente	5/20	6/18	6/12	5	5/0	27
Que el maestro tenga la habilidad para detectar alguna situación en los estudiantes y lo canalice ante la instancia correspondiente	7/28	4/12	5/10	6	5/0	27
Es importante que el profesor sea un buen gestor del aprendizaje	9/36	7/21	5/10	6	0	27
Que el maestro muestre sensibilidad ante la problemática de los alumnos	6/24	4/12	8/16	7	2/0	27
Que el maestro sea justo y no tenga preferencias por algún alumno en particular	11/44	4/12	5/10	4	3/0	27
Que el docente tenga el control del grupo	13/52	6/18	5/2	1	2/0	27
Que el profesor predique con el ejemplo en cuanto a la aplicación de valores en el salón de clases	5/20	4/12	7/14	8	3/0	27

Indicador	Muy importante	Importante	Medianamente Importante	Poco importante	No le doy importancia	Total
Que el profesor ejerza un liderazgo encaminado al logro de los objetivos del curso y por ende un mejor aprendizaje	6/24	9/27	5/10	5	2/0	27
Que el profesor muestre congruencia en lo que dice y propone en el salón de clases	9/26	7/21	6/12	4	1/0	27
Que el docente tenga la autoridad para corregir a los estudiantes en diversos aspectos	6/24	9/27	5/10	4	3/0	27
Que el profesor con su liderazgo te motive para llegar a clases constantemente y entregar trabajos y tareas	7/28	9/27	4/8	3	4/0	27
Que la actitud del profesor sea una motivación para esforzarte por aprender	8/32	6/18	3/6	3	7/0	27

Fuente: Obtención directa.

La siguiente gráfica muestra los resultados en porcentaje de las cinco opciones de respuestas de acuerdo a la valoración que hicieron los estudiantes con respecto a sus profesores.

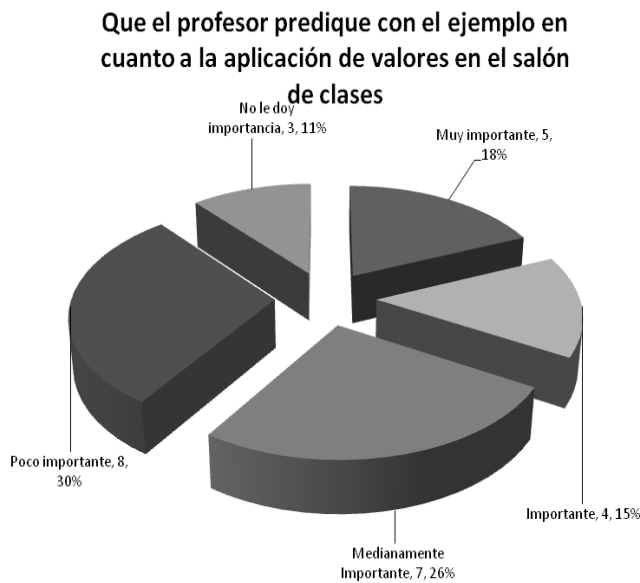
**Gráfica 7. Valoración institucional**



Fuente: Obtención directa.

Al comparar estos resultados con los obtenidos en la tabla 1 (en donde los estudiantes no valoraron a ningún profesor en particular) los valores obtenidos de los opciones de respuestas muestran notable diferencia, se observa mayor porcentaje en las opciones "muy importante" con un 29% e "importante" con el 22%, es decir sumando estos dos porcentajes suman un 77%; mientras que al evaluar directamente a sus profesores apenas rebasa el 50% de esas dos mismas opciones de respuestas. El valor que más sobresale cuando los estudiantes evaluaron a sus profesores que les impartieron clases fue la opción "medianamente" con un 22% contrastando con un 9% en la misma opción de respuesta cuando no tuvieron que valorar a ningún profesor en particular.

**Gráfica 8. Ejemplo en la aplicación de valores**

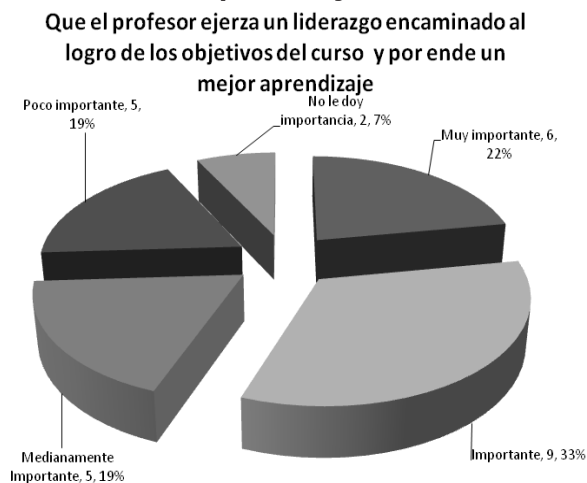


Fuente: Obtención directa.

En los resultados de esta gráfica se aprecia que los porcentajes que se obtuvieron difieren considerablemente, si se comparan con los datos que arrojó la misma gráfica cuando los estudiantes contestaron el instrumento sin personalizar a ningún docente.

El valor más alto para este ítem corresponde a la opción "poco importante" seguido del "medianamente importante", es decir, los alumnos aprecian que sus profesores le dan poca importancia a esa congruencia entre su discurso y su accionar en el salón de clases sobre todo en el aspecto valoral.

**Gráfica 9. Objetivos del curso y mejor aprendizaje.**



Fuente: Obtención directa.

Los resultados obtenidos en este ítem, muestran aspectos importantes, ya que el 55% corresponde a valores positivos, sin embargo, contrasta con el 94% que arrojó el mismo ítem cuando los estudiantes respondieron sin personalizar a los profesores que le han impartido cátedra.

**Gráfica 10. Asistencia a clase y entrega de trabajos y tareas**



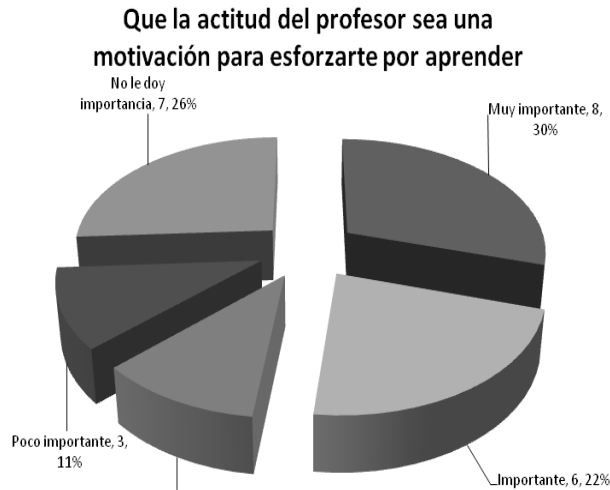
Fuente: Obtención directa.

Sin duda, éste puede ser uno de los ítem clave para determinar la importancia de la influencia positiva del liderazgo de los docentes en los estudiantes; cuando los alumnos contestaron el cuestionario sin personalizar a ningún docente, se observó que el 89% de las respuestas incurrieron en las dos primeras opciones "muy importante" e "importante", y en esta gráfica cuando los jóvenes encuestados tuvieron que tomar en cuenta a sus profesores para contestar el instrumento, el 59% de las respuestas fueron positivas. Los alumnos observan en sus docentes un liderazgo encaminado en apoyarlos para obtener mejor rendimiento académico.

Con los resultados que se aprecian en la gráfica 11, se refuerza la importancia del liderazgo del docente como un agente transformador. La labor del catedrático no se limita a cumplir con un programa de estudios o transmitir conocimientos, los estudiantes valoran a los profesores que con sus actitudes los motivan constantemente por desarrollar el potencial que como alumnos tiene.

Comparando los resultados en dos momentos de recopilación de información, en el primer caso (gráfica 6) la suma de las opciones "muy importante" e "importante" da 94%, mientras que en la gráfica 11 (segundo momento, cuando los alumnos valoraron a sus profesores), las mismas opciones arrojan un 52%.

**Gráfica 11. Motivación para aprender**



Fuente: Obtención directa.

#### IV. CONCLUSIONES

Los resultados que arrojó esta investigación dejan claro el papel que como líder tienen los profesores (al menos en las tres IES donde se llevó a cabo la investigación) y su impacto en los estudiantes para que éstos pueden tener un mejor rendimiento escolar; en párrafos anteriores se mencionó el liderazgo que los profesores han tenido a lo largo de la historia, y la sociedad se ha visto en el mayor de los casos beneficiada por maestros que gracias a su acciones en el aula, han provocado en los alumnos el interés por aprender más cada día.

El tipo de liderazgo que predomina en un grupo de personas es factor fundamental para lograr los objetivo que se han trazado esos individuos; en el caso de los organizaciones escolares, existen diversos tipos de liderazgo que coexisten en un mismo espacio llamado "salón de clases"; en cada caso sus acciones tienen repercusión en los estudiantes.

Una de las aportaciones de este trabajo es la recomendación que va en el sentido de que el director de las organizaciones escolares contemple dentro de la micropolítica de la escuela, al liderazgo docente como un factor importante para lograr un mejor aprendizaje en los estudiantes; de lo contrario, sólo habrá intentos aislados de los profesores.

La investigación tuvo una duración de 4 meses aproximadamente, el objetivo que se planteó al principio de este trabajo consistente en analizar el liderazgo docente como estrategia de la micropolítica en las organizaciones escolares de educación superior y su influencia en el aprendizaje de los estudiantes, se cumplió, puesto que la aplicación de los dos instrumentos permitió analizar desde la perspectiva de los estudiantes, el impacto que tiene

en su aprendizaje y rendimiento escolar el liderazgo que sus docentes muestran.

Con los resultados anteriormente mostrados, la Hipótesis formulada "El liderazgo de los docentes forma parte de la micropolítica de las organizaciones escolares y favorece positivamente al aprendizaje de los estudiantes", se puede afirmar que se valida tomando como base los dos instrumentos aplicados; en el primero, y que fue contestado sin personalizar a ningún profesor, se muestra que los alumnos tiene el interés de que sus profesores sean líderes encaminados a ayudarlos favorecer su aprendizaje, en el segundo instrumento que fue contestado personalizando a sus profesores, se obtuvo en todos los ítems respuestas positivas, denotando el liderazgo que han mostrados los maestros y que les han permitido motivarse para aprender mejor.

#### REFERENCIAS

- Cantón Mayo, Isabel (Coordinadora) (1996). *Manual de Organización de Centros Educativos*. Barcelona: Editorial Oikos-tau.
- Chiavenato, Idalberto (1995). *Introducción a la Teoría Administrativa*. México: Editorial McGraw Hill.
- García Garduño, José María (2010). La administración y gestión educativa: algunas lecciones que nos deja su evolución en los Estados Unidos y México. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, No. 45 Oct.-Dic. 2010.
- Giddens, Anthony (2000). *Sociología*. España: Alianza Editores.
- González García, Marcos (2000). *Administración Escolar. La administración enfocada a las instituciones educativas*. México: Ediciones Castillo.
- Gore Ernesto y Dunlap Diane (2005). *Aprendizaje y Organización. Una lectura educativa de teoría de las organizaciones*. Argentina: Editorial Granica.
- Lecay, Rosana (2004). La formación del maestro moderno en México, consideraciones para la definición de programas de formación docente, *Archivo recuperable en [www.analitica.com](http://www.analitica.com), correo electrónico de la autora, [rlcay@prodigy.net.mx](mailto:rlcay@prodigy.net.mx)*.
- Morgan, Gareth (1988). *Imágenes de la Organización*. México: Editorial Alfa-Omega.
- Munch Lourdes y García Martínez José G. (2008). *Administración*. México: Editorial Trillas.
- Ramio Mata, Carlos (1999). *Teoría de la Organización y Administración*. España: Editorial Tecnos.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (1994). *Teoría de la Administración aplicada a la educación*. México: Editorial Ecasa.
- Stoner James A.F. et al. (1996). *Administración*. México: Editorial Pearson Education-Prentice Hall.

## ANEXO

## CUESTIONARIO

## INTRODUCCIÓN

El presente cuestionario forma parte de una investigación que se lleva a cabo por académicos universitarios. Los datos obtenidos serán utilizados con un sentido académico y los resultados serán presentados en una revista de divulgación científica. Por tu colaboración gracias.

## INSTRUCCIONES

Los siguientes ítems o preguntas, están relacionados con el docente específicamente sobre el liderazgo que ejercen dentro del salón de clases. Por favor solo selecciona una de las opciones para cada planteamiento

Indicador	Muy importante 4	Importante 3	Medianamente importante 2	Poco importante 1	No le doy importancia 0
Que el profesor sea puntual para llegar al salón de clases y regularmente no falte					
Claridad y respeto por parte del docente en los criterios de evaluación					
Respeto por parte del profesor a los alumnos por: sus creencias, por su forma de vestir, por el lugar de origen entre otros					
Que el profesor tenga dominio del tema y facilidad para que expone los temas					
Que el maestro exponga al inicio del curso las reglas a seguir y tenga la autoridad suficiente para que éstas no se vulneren.					
Que el docente retroalimente los trabajos y tareas oportunamente					
Que el maestro tenga la habilidad para detectar alguna situación en los estudiantes y la canalice ante la instancia correspondiente					
Es importante que el profesor sea un buen gestor del aprendizaje					

**Diagnóstico sobre el liderazgo docente ¿estrategia de la micropolítica en las organizaciones escolares de educación superior?**

Indicador	Muy importante 4	Importante 3	Medianamente importante 2	Poco importante 1	No le doy importancia 0
Que el maestro muestre sensibilidad ante la problemática de los alumnos,					
Que el maestro sea justo y no tenga preferencias por algún alumno en particular					
Que el docente tenga el control del grupo					
Que el profesor predique con el ejemplo en cuanto a la aplicación de valores en el salón de clases					
Que el profesor ejerza un liderazgo encaminado al logro de los objetivos del curso y por ende un mejor aprendizaje					
Que el profesor muestre congruencia en lo que dice y propone en el salón de clases					
Que el docente tenga la autoridad para corregir a los estudiantes en diversos aspectos					
Que el profesor con su liderazgo motive para llegar a clases constantemente y entregar trabajos y tareas					
Que la actitud del profesor motive el esfuerzo para aprender					