

# Liderazgo Democrático en la Formación de Directores, Elementos Básicos Para una Propuesta Didáctico- Investigativa

## Democratic Leadership for Principals' Training, Basic Elements from a Didactic and Research Model

Miguel Ángel Díaz Delgado <sup>1</sup>  
Inmaculada García Martínez <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Nacional Autónoma de México, México

<sup>2</sup> Universida de Granada, España

En pro de posicionar al liderazgo educativo como la teoría eje de la dirección, algunos programas formativos - sobre todo aquellos que siguen la tradición de formar a los directores escolares según el vaivén de las reformas educativas vigentes- corren el riesgo de tecnificar y simplificar la comprensión e instrumentación de estas teorías. En sociedades cuyas estructuras educativas aún no se desatan de prácticas piramidales o centralistas, es importante considerar al liderazgo democrático como una alternativa didáctica en la formación de directores. Se presenta un modelo didáctico-investigativo en construcción, para la formación de directores, desde una perspectiva democrática del liderazgo.

**Descriptor:** Liderazgo; Gestión educacional; Formación profesional; Enseñanza primaria; Democracia.

Seeking to establish Educational Leadership theories as the axis for Principalship practices there is a risk of over-simplifying its understanding and implementation, especially in some training programs that are implemented merely to follow educational reforms. In societies, whose educational structures are not yet free of pyramidal or centralist practices of power as a decision-making mechanism, it is important to consider democratic leadership as a didactic alternative in the training of Principals. Basis for a didactic-research model are presented for the training of School Principals from a democratic leadership perspective.

**Keywords:** Leadership; Educational management; Professional training; Elementary school; Democracy.

## Introducción

El liderazgo educativo, elabora “presentaciones sistemáticas de hechos, ideas, habilidades y técnicas (Semprún-Perich y Fuenmayor-Romero, 2007, p. 352), aportando elementos conceptuales y procedimentales para ser utilizados por los directores. Por ello, la formación de directores de primaria está enfocándose en estas teorías a nivel global. El liderazgo educativo implica el ejercicio de poder, “puede ser entendido como la capacidad de conducción en términos de ideas y acciones concretas por parte de algunos individuos, conducción que puede tener distintos fines como es la dominación o la colaboración” (Muñoz-Murillo, 2015, p. 21). La reducción del liderazgo educativo al entrenamiento técnico y táctico desde la formación, podría acrecentar nociones narcisistas del liderazgo, la búsqueda del acaparamiento del poder o posicionar al discurso que equipara a la calidad con el acatamiento acrítico de normas inequitativas.

En sociedades cuyas estructuras educativas aún no se desatan de prácticas piramidales o centralistas, es importante considerar al liderazgo democrático como alternativa didáctica para

formar directores; un intersticio para romper con la distribución de capital cultural (Bourdieu, 1998) existente en sociedades poco democráticas y redistribuir las responsabilidades escolares.

Este modelo tiene como objetivo “aportar un modelo didáctico de liderazgo democrático para la formación de directores, dotándolo de instrumentos investigativos”.

El liderazgo democrático es más una inspiración filosófica, que acciones aisladas de liderazgo distribuido, liderazgo compartido o participativo; “no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos” (Murillo, 2006); sino en “preparar para la democracia, ideando prácticas pedagógicas que respeten el espíritu y los valores de la democracia, pero que se expresen en formas educativas adaptadas a las peculiaridades que concurren en la situación escolar” (Puig, García, Escardíbul, y Novella, 2000, p. 17).

Algunos proponen al liderazgo democrático como el que crea “tareas más productivas, más cooperación, menos frustraciones, gran satisfacción, mejor desempeño” (Semprún-Perich y Fuenmayor-Romero, 2007, p. 355), el que “promueve un ejercicio sistemático de análisis y reflexión de los valores y significados (...) que permite lograr cambios y transformaciones en pos de una mejora” (p. 22) y el que permite “que las metas y políticas [sean] motivos de discusión y decisión grupal; está dispuesto a asesorar permanentemente y no imponer su criterio” (Muñoz-Murillo, 2016, p. 22). Con estas bases, se proponen algunos elementos para considerarlo en espacios formativos.

## Método

La Investigación-acción participativa (IAP), se propone como metodología para los programas formativos de directores escolares, con orientación democrática. La IAP permite la identificación de las necesidades propias (Balcazar, 2003, p. 62) de formación. Los directores de primarias, al contacto contextual y profesional continuo, tienen una idea muy acertada sobre cuáles son las competencias que aún no desarrollan y permanentemente, ligan a dichas competencias con la necesidad de resolución de problemas en sus comunidades. La IAP, puede dotar a la formación de instrumentos metodológicos para que los directores intervengan las propias necesidades de formación y las de sus contextos.

Los programas basados en liderazgo democrático apostarían al reconocimiento de la agencia. Esto implica el análisis de lo que se esperan de ellos, el conocimiento de las jerarquías y la estructura sistémica, pero sobre todo, el reconocimiento de sus posibilidades de acción – intersticios-. Los directores escolares identificarían cómo y en qué momentos, sus estrategias pueden tener más efecto, pero también a reconocer sus limitaciones en tanto a su posición y funciones.

Con la búsqueda de un clima escolar sano y de desarrollo, como mínimo indispensable; la formación apoyaría a los directores a emprender planes para sus escuelas, con una prospectiva del cuidado de las personas. La centralidad en el aprendizaje para todos, es esencial en la búsqueda democrática. La formación entendería que todos los directores, independientemente de su edad y formación previa tienen la capacidad de aprender; así mismo, ellos son emisarios del mensaje en sus escuelas, con los demás profesionales y sobre todo con los alumnos, esto implica acciones equitativas. “El liderazgo no se asocia sólo a la figura del director (...) debe enfocarse en intentar unir a los diversos actores” (Alarcón, Araya, Pérez y Ponce, 2013, p. 25),

bajo este entendimiento la formación en liderazgo democrático, entrenaría a los directores en la distribución de decisiones y responsabilidades en los centros educativos.

La contextualización y seguimiento de las prácticas. La formación debe acudir a los contextos educativos, sobre todo aportando estrategias críticas para la comprensión de la realidad que los directores viven en la escuela. Se propone una diversificación teórica y metodológica, una formación flexible en la búsqueda de referentes que ayuden a describir y intervenir problemas, además de generar marcos de acción innovadores.

La evaluación comprehensiva, compartida y permanente. Buscando que los directores deben reconocer en diferentes etapas, como avanzan en la consecución de sus fines de aprendizaje y cómo sus propios contextos se pueden beneficiar de ello. La demanda de una estructura educativa más democrática, no conformarse con implementar programas que capaciten a la función directiva en roles predeterminados; sino impulsar esquemas donde la voz de la dirección escolar sea escuchada y sus aportes tengan efectos en el sistema educativo. Así mismo, los directores fomentarían la participación del profesorado, alumnos y otros interesados en la educación.

## Resultados

La propuesta para la formación de directores con orientación democrática del liderazgo es un constructo basado en la experiencia de seis años en la formación de directores, tres años en la práctica directiva de primaria, seis años en la investigación sobre la dirección escolar y tres años en la docencia sobre el liderazgo educativo de uno de los proponentes, además de la rigurosa investigación en el área del liderazgo, del segundo. Esta propuesta busca afianzarse en la conformación de próximos esquemas formativos, pero parte ya de una base empírica, sistemáticamente abordada.

La propuesta puede aportar a generar “un contexto social democrático, [donde] se hace relevante poder analizar cuál es el rol que juega la escuela, entendiendo que este es uno de los espacios donde se forman los ciudadanos de nuestra sociedad” (Alarcón, Araya, Pérez y Ponce, 2013, p. 21). Los sistemas educativos que han asegurado esquemas democráticos duraderos, han aportado al desarrollo de su propia eficacia y se ha impactado en los resultados educativos. La propuesta se realiza con respeto a otras que están desarrollándose ya, pero con la certeza de que es preciso iniciar un viraje, hacia la constitución de la formación de directores, que impacte directamente en las comunidades a las que se atiende; la orientación democrática, es uno de los caminos.

## Referencias

- Alarcón, C., Araya, M., Pérez, M. y Ponce, J. (2013). *Prácticas de liderazgo democrático en las áreas de gestión del currículum, recursos y convivencia en contexto educativo de ruralidad, un estudio de casos*. Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Balcazar, F. (2003). Investigación acción participativa (IAP): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación. *Fundamentos en Humanidades*, 4(7), 59-77.
- Beltrán J. y Bueno, J. (1995). *Psicología de la educación*. Barcelona: Boixareu.
- Bourdieu, P. (1998). *La reproducción: Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. Ciudad de México: Fontamara.
- Muñoz-Murillo, P. (2015). El liderazgo escolar como instrumento para fomentar la democracia participativa. *Revista científica de Ciencias Sociales y Políticas*, 2, 17-29.

- Puig, J., García, M., Escardíbul, S. y Novella, A. (2000). *Cómo fomentar la participación en la escuela: Propuestas de actividades* Barcelona: Grao.
- Semprún-Perich, R. y Fuenmayor-Romero, J. (2007). Un genuino estilo de liderazgo educativo: ¿Una realidad o una ficción institucional? *Laurus*, 13, 350-380.