

HABILIDADES DE LIDERAZGO DE DOCENTES DE UNDÉCIMO GRADO DE UN COLEGIO PRIVADO DE BUCARAMANGA, COLOMBIA, MEDIDAS POR EL INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO (LPI)

Autor: José Manuel Franco Serrano, Ed.D.

José Manuel Franco Serrano, Filósofo egresado de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Magíster en Educación de la misma universidad y Doctor en educación de Argosy University (Sarasota, Florida, EU).

Actualmente se desempeña como coordinador de la Maestría en Pedagogía de la Universidad Industrial de Santander, profesor de la escuela de educación de la misma universidad y profesor del Departamento de Humanidades de la Universidad Santo Tomás, Bucaramanga. e-mail: francojose15@yahoo.com

RESUMEN

El propósito del estudio fue analizar las competencias de liderazgo de docentes de undécimo grado de un colegio privado de Bucaramanga, Colombia. La investigación examinó la congruencia entre las percepciones de los docentes, estudiantes, colegas y directivos mediante el Inventario de Prácticas de Liderazgo (LPI por sus siglas en Inglés), instrumento desarrollado por Kouzes y Posner (2003). El estudio también analizó la posible influencia que pueden tener variables como el género, el promedio académico y el estrato socio – económico en las percepciones de los estudiantes acerca del liderazgo de los docentes.

De acuerdo a los resultados, una incongruencia emerge entre la manera como los profesores se ven a sí mismos y la manera como la comunidad educativa ve sus habilidades de liderazgo, especialmente los estudiantes. También el estudio muestra que el género, el promedio académico y el estrato socio – económico no afectan las percepciones de los estudiantes en relación con las competencias de liderazgo de sus docentes tal como son medidas por el Inventario de Prácticas de Liderazgo.

Palabras clave

Educación, liderazgo, enseñanza, comunidad educativa, calidad de la educación.

ABSTRACT

The purpose of the study was to analyze teacher leadership skills of eleventh grade teachers of a private K – 11 school of Bucaramanga, Colombia. The research examines the congruence between teacher, student, peer, and supervisor perceptions of leadership using the Leadership Practices Inventory (LPI), developed by Kouzes and Posner (2003). The study also analyzed the influence of student gender, Grade Point Average and socio economic status in the students' perceptions of teacher leadership skills as measured by the Leadership Practices Inventory.

According to the findings, an incongruence emerges between the way teachers see themselves and the way the educative community see their leadership skills, especially the students. Also, the study shows that student gender, Grade Point Average, and socio economic status don't affect student perceptions about teacher leadership skills as measured by the Leadership Practices Inventory.

Key words

Education, leadership, teaching, educative community, education quality.

Recibido: Abril 3 de 2008; Aprobado 6 de Junio de 2008

INTRODUCCIÓN

La investigación sobre el liderazgo se originó en el mundo de los negocios. Inicialmente se creía que el líder nacía. Con el tiempo, las investigaciones mostraron justamente lo contrario. Actualmente, en muchas empresas Colombianas el desarrollo de las competencias relacionadas con el liderazgo juega un papel muy importante en procesos de formación gerencial, tales como el "coaching" o asesoramiento individual y la conformación de equipos de alto rendimiento.

El liderazgo se ha vuelto un tema transversal, que atraviesa todo tipo de organizaciones, incluidas las educativas. Sólo que, en el campo educativo, el liderazgo tiene un significado distinto:

“Leadership models have traditionally been developed and tested in the business world. Educators feel they are being encouraged to emulate Sam Walton of Wal – Mart

or Bill Hewlett of Hewlett Packard. These corporate executives, however, can measure their successes in terms of bottom lines, increased sales and productivity, and rises in stock prices. Educators ... face a different set of challenges. Although many of the lessons of leadership in the corporate world are applicable within the walls of our schools, we need our own model of leadership, one that incorporates the unique characteristics of teaching and learning...

Los modelos de liderazgo se han desarrollado y medido tradicionalmente en el mundo de los negocios. Los educadores

sienten que se les invita a emular a Sam Walton de Wal – Mart o a Bill Hewlett de Hewlett Packard. Sin embargo, estos ejecutivos de corporaciones pueden medir sus éxitos en términos de incrementos en las ventas y la productividad y en alzas en los precios de las acciones. Los educadores... enfrentan un tipo de retos diferentes. Aunque muchas de las lecciones del mundo corporativo son aplicables a las escuelas, necesitamos nuestro propio modelo de liderazgo, uno que incorpore las características propias de la enseñanza y el aprendizaje” (Mc Ewan, 1998, p. 4).

En el campo educativo, la mayoría de estudios se han orientado a mostrar la influencia del liderazgo de los rectores en el mejoramiento de las instituciones educativas (Arends: 1982; Berman & McLaughlin: 1978; Rosenblum & Jastrzab: 1980; Wallace, Engel & Mooney: 1997; McEwan, E. K: 1998). Sin embargo, especialmente en Estados Unidos recientemente, muchos estudios han puesto mayor atención al liderazgo de los docentes y su influencia en el cambio escolar y el desempeño de los estudiantes.

En Colombia, pese a que se pone mucha atención al tema del liderazgo en las organizaciones empresariales, no se ha explorado el liderazgo en el ámbito de la educación, especialmente el liderazgo de los docentes en las instituciones educativas.

La investigación que se presenta a continuación es un estudio pionero sobre las habilidades de liderazgo de docentes de undécimo grado de un colegio privado de Bucaramanga, Colombia, medidas por el Inventario de Prácticas de Liderazgo (LPI por sus siglas en inglés). Esta se realizó en el año 2004 en el Colegio Cooperativo Coomultrasán, hoy Gimnasio Superior.

MARCO TEÓRICO

La docencia entendida como una profesión se ve últimamente como algo más

que simplemente enseñar asignaturas en un salón de clases a un grupo de estudiantes. Esta implica el compromiso del maestro hacia una verdadera formación de sus estudiantes como personas en todas sus dimensiones: física, cognitiva, emocional y ética, entre otras.

Por eso, el liderazgo visto desde la perspectiva educativa y específicamente desde el quehacer docente tiene que ver con la relación que los docentes establecen con sus estudiantes, relación que debe inspirar a los estudiantes a construir su propio proyecto de vida.

Es así como el liderazgo está en el corazón mismo del ser maestro. Estas dos variables, liderazgo y enseñanza, se han venido acercando cada vez más, hasta estar muy asociadas. A ese propósito, Hinchey afirma lo siguiente:

Two key ideas with the potential to redefine teaching have been around for some time. The first is that teachers need to assume leadership if efforts to improve education are to succeed; the second is that teachers must assume leadership if teaching is ever to become accepted as a profession... Dos ideas claves para la enseñanza se han ido afianzando desde hace algún tiempo: La primera es que los maestros necesitan asumir su liderazgo si se quiere que los esfuerzos para mejorar la educación tengan éxito; la segunda es que los maestros

deben asumir su liderazgo si la docencia aspira a ser aceptada como una profesión (1997 p. 233).

No se puede negar el hecho de que, dentro del contexto de las instituciones educativas, los docentes conforman el grupo más grande de empleados y son quienes están más cerca de los estudiantes. Son ellos, más que nadie, quienes pueden lograr un impacto en los logros y el comportamiento de los estudiantes. Hay que añadir que en nuestro país aún no se ha investigado el tema del liderazgo en el ámbito educativo y, específicamente, el liderazgo docente.

Crowther (1997), al hablar de los resultados de una investigación acerca de 15 maestros líderes que mejoraron la calidad de diversas escuelas pertenecientes a comunidades socio – económicamente pobres, afirma que los procesos de enseñanza, toma de conciencia, construcción de comunidad y aprendizaje personal fueron inseparables en las descripciones del trabajo de estos docentes. A la hora de elaborar los perfiles de estos docentes fue imposible diferenciar su rol como docentes de su rol como figuras influyentes en sus escuelas y comunidades.

Las prácticas y compromisos del liderazgo docente

La perspectiva teórica de esta investigación acerca de competencias de liderazgo docente y su percepción en la comunidad educativa tuvo en cuenta varios autores. Sin embargo, el estudio asumió como teoría de base la perspectiva de Kouzes y Posner, quienes definen el liderazgo como *"the art of mobilizing others to want to struggle for shared aspirations...el arte de movilizar a otros a luchar por aspiraciones compartidas"* (1995, p. 30).

El liderazgo, para estos autores, consiste en el ejercicio de cinco prácticas fundamentales, cada una de las cuales consta de dos compromisos fundamentales.

Retar el proceso (status quo)

Los maestros líderes buscan y aceptan los retos. El reto puede ser un proyecto nuevo o una innovación pedagógica, un nuevo servicio, una nueva reglamentación o una campaña para reducir la violencia intrafamiliar.

Los maestros líderes son pioneros en la construcción y puesta en marcha de innovaciones. El liderazgo está relacionado con el cambio, con una nueva perspectiva del trabajo en equipo, con una nueva manera de afrontar la vida. El cambio puede venir de dentro o de fuera de la institución educativa.

Los dos compromisos conectados con esta práctica son los siguientes:

- Investigar oportunidades para cambiar, crecer, innovar y desarrollarse: El ir más allá de la tradición es lo que nos permite ir al encuentro de lo nuevo. Esto supone cultivar la creatividad individual y el potencial de cambio organizacional.
- Experimentar, tomar riesgos y aprender de los errores: Aprender de los errores es una cualidad que debe estar presente en todo líder. Aprender a correr riesgos y a sacar provecho de la incertidumbre son cualidades que nos permitirán ir a la par con los nuevos tiempos y sus requerimientos.

Inspirar una visión compartida

Los maestros líderes construyen visiones acerca del futuro, de cómo puede ser, de sus características, tendencias y posibilidades. Ellos tienen una fe profunda en sus sueños. Pero esto no es suficiente. Los líderes necesitan convencer e inspirar a sus seguidores. Los maestros líderes

inspiran a otros a través del entusiasmo y la fe en sus proyectos. Los dos compromisos relacionados con esta práctica son los siguientes:

- Visionar un futuro ennoblecedor y más elevado. Los líderes apelan a los genuinos valores e ideales humanos: la libertad, la autorrealización, el aprendizaje, la comunidad, la excelencia. Estos valores y no simplemente las recompensas tales como las notas son los que atraen verdaderamente a los estudiantes en torno a un maestro líder. La visión no es un plan estratégico. Los planes estratégicos representan una visión calculadora y, a veces, manipuladora. La visión, en cambio, apela a un compromiso de todos por entregar todo a una causa que vale la pena. Como afirma Montemurro, J. (1997) con las palabras de Joe Barker: La visión es "sueños en acción". La visión y la acción juntas pueden cambiar el mundo en un lugar más justo y más humano, donde quepamos todos.
- Comprometer a otros en una visión común, según sus valores, intereses, sueños y esperanzas. Los maestros líderes deben ser capaces de identificar las aspiraciones, sueños y necesidades de sus estudiantes y mostrarles cómo el esfuerzo, el estudio y la persistencia por lograr lo que uno se propone es la mejor manera de satisfacer necesidades específicas y hacer realidad los sueños. Lo peor que le puede pasar a un maestro es la falta de convicción personal en lo que hace. Motivar a los estudiantes supone estar motivado uno primero; es un diálogo de espíritu a espíritu, de corazón a corazón.

Permitirles a otros actuar

El liderazgo es un esfuerzo de equipo. Los maestros ejemplares buscan el apoyo y la asistencia de quienes pueden ayudarles a realizar bien su trabajo. Comparten su

poder y creen en los demás. Kouzes & Posner (1995) afirman que:

“Leadership is a relationship, founded on trust and confidence. Without trust and confidence, people don’t take risks. Without risks, there’s no change. Without change, organizations and movements die... el liderazgo es una relación fundada en la confianza. Sin confianza, la gente no toma riesgos. Sin riesgos, no hay cambio. Sin cambio, las organizaciones y los movimientos mueren”
(p. 12).

Los dos compromisos ligados con esta práctica son:

- Nutrir la colaboración al promover las metas cooperativas y construir la confianza: Para lograr verdaderamente sus metas, los estudiantes necesitan del trabajo cooperativo. Es un error pensar que la competencia mejora el rendimiento personal y académico de los estudiantes.
- Fortalecer a la gente al darle poder, capacidad de decisión, desarrollar sus competencias, asignar tareas críticas y ofrecer apoyo visible: Los maestros líderes hacen que sus estudiantes se sientan fuertes y capaces, mediante el control de sus propias vidas.

El empoderamiento es especialmente importante para los maestros. De acuerdo a Katzenmeyer & Moller (1996) ellos deben incluir a sus estudiantes como el centro del proceso de aprendizaje:

“rather than being passive consumers, students will be included in curriculum planning efforts and will work side by side with their teachers in designing their own learning experiences...”

En lugar de ser consumidores pasivos, los estudiantes deben ser incluidos en el proceso de planeación curricular y deben trabajar hombro a hombro con sus profesores en el diseño de sus propias experiencias de aprendizaje ” (p. 97).

Modelar el camino

Los buenos líderes modelan el camino mediante el ejemplo personal y la ejecución dedicada de sus proyectos; ellos tienen claridad sobre los principios que los guían. Junto a los sueños, el liderazgo tiene que ver con el trabajo duro, la persistencia y la efectividad.

Los dos compromisos asociados con esta práctica son los siguientes:

- Fundamentar el ejemplo comportándose de maneras que sean consistentes con los valores compartidos: Los líderes deben construir credibilidad. Esta se construye con un comportamiento consistente. ¿Cómo saben los estudiantes si pueden creer en su maestro? La respuesta es muy simple: El maestro hace lo que dice que hace. El buen ejemplo tiene un poder extraordinario.
- Lograr pequeñas victorias que promuevan el progreso sostenido

y construyan el compromiso: El maestro líder sabe que la visión se construye paso a paso, día a día. El maestro líder se preocupa por sus estudiantes como personas, por la manera como aprenden en el día a día y la manera como construyen su propio proyecto de vida. Ese acompañamiento tiene un efecto motivador muy fuerte y positivo en el joven.

En la misma dirección, Katzenmeyer & Moller (1996) afirman que los maestros líderes necesitan dar ejemplo para comprometer a sus estudiantes: *“teacher leaders will serve as models for students who will govern themselves in highly diverse learning environments...”* Los maestros líderes servirán como modelos para estudiantes que sabrán gobernarse a sí mismos en entornos de aprendizaje muy diversos” (p. 97).

Animar el corazón

Los líderes animan a sus seguidores a compartir las cargas, las tareas y responsabilidades. Es parte del trabajo del líder mostrarle a la gente que las metas se pueden lograr y asegurarse de conectar los reconocimientos con el desempeño.

Los compromisos relacionados con esta práctica son: a) reconocer las contribuciones individuales al éxito de cada proyecto; b) celebrar los logros personales y de equipo regularmente.

En el caso de los profesores, es importante para ellos ser reconocidos. Como Barth (2001) enfatiza:

“positive recognition comes in many forms: a title like Master Teacher; additional compensation; reduced teaching load;

responsibility for a budget; allocation of prime space; an appreciative note from a parent; or acknowledgment by the principal in the school newsletter... el reconocimiento positivo viene en muchas formas: el título de profesor Máster; compensación adicional; carga docente reducida; dar la responsabilidad de un presupuesto; dar más espacio; una nota de reconocimiento de un padre de familia; o el reconocimiento del rector en el periódico escolar” (p. 114).

Es también importante que los profesores reconozcan a los estudiantes. Shapiro (1993) afirma que:

“the teacher who can help students develop positive self – concepts has a better chance of increasing academic achievement and motivation.

Positive teacher practices produce improvement in student performance...

el profesor que puede ayudar a sus estudiantes a desarrollar un auto – concepto positivo tiene un mayor chance de aumentar el rendimiento académico y la motivación. Las prácticas

positivas de los maestros producen un aumento en el desempeño de los estudiantes” (p. 93).

Todos los maestros tienen el potencial y la oportunidad de convertirse en líderes. Si las instituciones educativas de cualquier nivel se quieren convertir en lugares donde los niños, los jóvenes y los adultos aprenden de manera significativa conocimientos y competencias fundamentales para la vida, entonces todos los maestros deben aprender a liderar.

METODOLOGÍA

El estudio exploró las competencias de liderazgo de los docentes de undécimo grado de una institución privada localizada en Bucaramanga, Colombia. El estudio se realizó en el colegio cooperativo Coomultrasán (hoy Gimnasio Superior) durante el año 2004 e incluyó a nueve profesores de undécimo grado, cuarenta estudiantes de undécimo grado, cuatro colegas que eran profesores de secundaria en otros grados distintos a undécimo y dos directivos docentes. La muestra correspondió al total de la población objeto de estudio. Se contó con el permiso y la colaboración de la institución para llevar a cabo esta investigación.

El estudio se preguntó por la congruencia entre las percepciones de los profesores, los estudiantes, los colegas, y los directivos en relación con las habilidades de liderazgo docente. Este también analizó la posible influencia de ciertas variables demográficas en las percepciones de los estudiantes acerca de las habilidades de liderazgo de los docentes. Las variables fueron: promedio académico, género y estrato socio – económico.

El estudio es cuantitativo y tiene primordialmente un diseño descriptivo. Un diseño descriptivo permite formular los hechos y características de la población objeto de estudio (Isaac, S. & Michael, W.B., 1997). Tiene, además, un componente correlacional en la medida en que indaga la posible relación de incidencia de unas variables socio – demográficas sobre las percepciones de liderazgo de los estudiantes.

El instrumento fundamental de medición que se usó fue el “Inventario de Prácticas de Liderazgo (Leadership Practices Inventory o LPI)”, una encuesta desarrollada por Kouzes & Posner en consonancia con sus teorías e investigaciones. Este instrumento estandarizado ha sido aplicado a miles de líderes y usado con éxito en investigaciones en todo el mundo. Su validez y confiabilidad han sido probadas en muchas ocasiones. El instrumento fue adaptado y modificado para atender el contexto cultural y lingüístico propio de la institución, de la región y de nuestro país. Se contó con la autorización de los autores para utilizar y adaptar el instrumento.

En relación con los análisis estadísticos, la investigación utilizó la ANOVA de una sola vía para explorar las posibles diferencias estadísticamente significativas entre las percepciones de profesores, estudiantes, colegas y directivos en relación con las competencias de liderazgo de los docentes. Además, la investigación utilizó el Chi cuadrado para examinar la posible relación entre el género, el rendimiento académico y el estrato socio – económico y la percepción de los estudiantes sobre las competencias de liderazgo de sus docentes. El nivel de significancia utilizado fue de .05 ($p \leq .05$). El software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, v. 10.0) fue usado para las operaciones estadísticas y el análisis de la información.

RESULTADOS

El análisis de la información se organizó por preguntas y por prácticas específicas

de liderazgo. Las preguntas fueron las siguientes:

- Pregunta 01(P01): ¿Cuál es el nivel de congruencia entre los profesores, estudiantes, colegas y directivos docentes en relación con las percepciones acerca del liderazgo de los profesores? La hipótesis nula planteaba que no existen diferencias estadísticamente significativas en los resultados de profesores, estudiantes, colegas y supervisores utilizando el LPI al nivel .05 de significancia. La hipótesis alternativa planteaba que sí existen diferencias estadísticamente significativas.
- Pregunta 02(P02): ¿El género de los estudiantes afecta la percepción sobre las competencias de liderazgo de sus profesores?
- Pregunta 03 (P03): ¿El promedio académico de los estudiantes afecta la percepción sobre las competencias de liderazgo de sus profesores?
- Pregunta 04 (P04): ¿El estrato socio – económico de los estudiantes afecta la percepción sobre las competencias de liderazgo de sus profesores?

En el caso de las preguntas 2 – 4, la hipótesis nula establecía que no hay relaciones estadísticamente significativas entre el género, el promedio académico y el estrato socio – económico de los estudiantes y su percepción acerca de las competencias de liderazgo de los docentes usando el LPI al nivel .05 de significancia. La hipótesis de investigación planteaba que sí existen relaciones estadísticamente significativas entre estas variables demográficas y la percepción de los estudiantes sobre las competencias de liderazgo de sus docentes.

Los principales resultados de la investigación se resumen en la Tabla que aparece a continuación:

TABLA CON EL RESUMEN DE LOS RESULTADOS

PREGUNTA	VALOR P*	HIPÓTESIS NULA
P01 (Retar el Proceso)	0.006	Rechazada
P01 (Inspirar una Visión Compartida)	0.012	Rechazada
P01 (Permitir a Otros Actuar)	0.049	Rechazada
P01 (Modelar el Camino)	0.034	Rechazada
P01 (Animar el Corazón)	0.005	Rechazada
P02 (Retar el Proceso)	0.318	No Rechazada
P02 (Inspirar una Visión Compartida)	0.219	No Rechazada
P02 (Permitir a Otros Actuar)	0.365	No Rechazada
P02 (Modelar el Camino)	0.183	No Rechazada
P02 (Animar el Corazón)	0.442	No Rechazada
P03 (Retar el Proceso)	0.248	No Rechazada
P03 (Inspirar una Visión Compartida)	0.508	No Rechazada
P03 (Permitir a Otros Actuar)	0.338	No Rechazada
P03 (Modelar el Camino)	0.265	No Rechazada
P03 (Animar el Corazón)	0.453	No Rechazada
P04 (Retar el Proceso)	0.249	No Rechazada
P04 (Inspirar una Visión Compartida)	0.021	Rechazada
P04 (Permitir a Otros Actuar)	0.254	No Rechazada
P04 (Modelar el Camino)	0.537	No Rechazada
P04 (Animar el Corazón)	0.510	No Rechazada

***Nivel de significancia: $p \leq .05$**

De la Tabla anterior se deducen varios hallazgos importantes:

En relación con la primera hipótesis nula, fue rechazada en los cinco aspectos o prácticas de liderazgo. Sin embargo, los análisis estadísticos más detallados (que tienen que ver con los pares específicos de grupos que difieren o no y que no aparecen en esta Tabla resumida) mostraron que hay una alta congruencia entre la percepción de los profesores de undécimo grado y sus colegas.

Es decir, la discrepancia en relación con las percepciones acerca del liderazgo de los docentes se da con los estudiantes y

directivos. En el caso de estos últimos, los análisis posteriores (que no se incluyen en la Tabla resumen) muestran que hay una diferencia estadísticamente significativa en la cuarta práctica (modelar el camino: $p = .018$).

En el caso de los estudiantes, hay una diferencia estadísticamente significativa entre sus percepciones y las de los docentes en tres prácticas de liderazgo: retar el proceso ($p = .036$), inspirar una visión compartida ($p = .033$) y animar el corazón ($p = .009$). Estos resultados muestran una importante discrepancia, en términos generales, entre los alumnos y sus profesores.

Las hipótesis nulas 2 – 4 no fueron rechazadas, con la excepción de la hipótesis cuatro en la práctica “inspirar una visión compartida”. En este estudio, los resultados muestran que, en términos generales, el género, el promedio académico y el estrato socio – económico no están relacionados con las percepciones que tienen los estudiantes acerca del liderazgo de sus docentes.

CONCLUSIONES

En términos generales, los resultados del estudio muestran una discrepancia importante entre los estudiantes de undécimo grado y sus profesores en torno a las competencias de liderazgo de estos últimos. Esta discrepancia sugiere una percepción generalizada en los estudiantes de una falta de liderazgo en los profesores de undécimo grado y un pesimismo acerca del tipo de educación que reciben.

Esta es una conclusión fundamental. De acuerdo con Kouzes & Posner, el liderazgo es la base de la lealtad, el compromiso, la energía y la productividad por parte de los seguidores hacia sus líderes. Si los estudiantes no ven a sus profesores como líderes, probablemente no se comprometerán y no aprenderán importantes competencias para la vida. Como consecuencia, muchos de los recursos, esfuerzos y el tiempo invertido en la formación de estos jóvenes se perderán.

Los estudiantes necesitan ser orientados por docentes competentes que les ayuden a construir sus propios proyectos de vida. Así, el joven se puede convertir en un líder que construye su vida de manera exitosa en diferentes áreas, más allá del confort material que puede proporcionar el dinero.

El hecho de que exista coherencia entre las percepciones de los profesores de undécimo y sus colegas de otros grados en relación con las competencias de lide-

razgo de los primeros, no los debe hacer olvidar que es posible que un cierto “esprit de corps” o espíritu gremial los pueda cegar frente a sus propias debilidades y errores. En este sentido, es importante desarrollar la autocrítica. Debe haber una atmósfera de apertura hacia las ideas y sugerencias de los estudiantes, directivos y otros miembros de la comunidad educativa con el fin de evaluar y mejorar permanentemente como maestros líderes.

Es muy importante que todos los maestros, no sólo de esta institución educativa, sino del país entero, cultiven sus competencias de liderazgo como un aspecto indispensable para formar a las nuevas generaciones de colombianos en la dirección correcta.

En el caso de la discrepancia entre las percepciones de los docentes y los directivos en la cuarta práctica (modelar el camino), los resultados sugieren que los directivos perciben una discrepancia entre el comportamiento de los docentes y sus palabras. Es interesante analizar este punto, ya que los directivos ejercen una supervisión directa sobre el trabajo de los docentes.

Es muy probable que los directivos perciban que los profesores de undécimo grado son inconsistentes con los valores expresados por ellos mismos y que coinciden con el Proyecto Educativo de la Institución. Es deseable que los docentes hagan lo que dicen que hacen para que influyan positivamente en la formación de sus estudiantes, más allá de la labor cotidiana dentro del aula de clases.

Es necesario que los directivos se sensibilicen frente al tema del liderazgo. Que ellos mismos se capaciten e incluyan el liderazgo dentro de sus políticas de selección y capacitación.

En relación con las hipótesis 2 – 4, era importante considerar si existía una posible relación entre estas variables demográfi-

cas seleccionadas y las percepciones de los estudiantes, en la medida en que las primeras pudieran afectar estas últimas. Sin embargo, en términos generales, no se halló correlación alguna. Hubo una excepción. De acuerdo con los resultados hay una relación estadísticamente significativa entre el estrato socioeconómico y la percepción de las habilidades para inspirar una visión compartida.

Sin embargo, el resultado de una operación estadística que se aplicó para este resultado particular y que no aparece en la Tabla resumen (la medida de simetría de $\phi = .115$, $p = .05$) muestra que la asociación entre las dos variables es muy débil, cercana a cero. Se requieren otras investigaciones en la misma dirección para corroborar o desmentir estos resultados.

Las conclusiones de este estudio sirven como punto de partida para realizar investigaciones posteriores que generalicen la información aquí obtenida y permitan

abordar un área que no se ha investigado en nuestro país y que puede incidir de manera significativa en el mejoramiento de la calidad de nuestra educación, en todos los niveles, desde el preescolar hasta la educación terciaria.

Por otro lado, se requieren nuevos desarrollos teóricos y metodológicos así como nuevos instrumentos de recolección de información para poder incorporar estos estudios a la investigación pedagógica y contribuir al mejoramiento de nuestra educación.

Las aproximaciones teóricas y metodológicas diseñadas y realizadas me permitieron inquirir acerca de la educación de nuestro país con nuevos ojos. Estoy convencido que la investigación sobre el liderazgo aplicado a la educación es un tema que contribuirá al mejoramiento no sólo de la calidad de nuestra educación, sino a la calidad de vida de nuestro país.

Referencias

- ARENDS, R. I. (1982). The Meaning of Administrative Support. *Educational Administration Quarterly*, 18, 4, pp. 79 – 82.
- BARTH, R. S. (2001). *Learning by Heart*. Jossey – Bass: San Francisco, California.
- BERMAN, P. & McLaughlin, M. W. (1978). *Federal Programs Supporting Educational Change*, Vol. VIII, Implementing and sustaining innovations. Santa Monica, CA: Rand Corporation.
- CROWTHER, F. (1997). Teachers as Leaders – an Explanatory Framework. *The International Journal of Educational Management*, Bradford, Vol. 11, Iss. 1, p. 6-13. Disponible en: http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=309&Vinst=PROD&Vname=PQD&Vtype=P_QD&Fmt=2&did=000000117542381&clientId=11123
- HINCHEY, PH. (1997). Teacher Leadership: Introduction. *The Clearing House*: Washington, May/June 1997, Vol. 70 Iss 5, 3 pgs. Disponible en: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=000000012487272&Fmt=3&clientId=11123&RQT=309&Vname=PQD>
- ISAAC, S. & Michael, W.B (1997). *Handbook in Research and Evaluation: For Education and the Behavioral Sciences*. EdITS: San Diego, California. Third Edition.
- KATZENMEYER, M. & Moller, G. (1996). *Awakening the Sleeping Giant: Leadership Development for Teachers*. Corwin Press: Thousand Oaks, California.
- KOUZES, J.M. & Posner, B. Z. (1995). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. Jossey – Bass: San Francisco, California.
- _____. (2003). *LEADERSHIP PRACTICES INVENTORY (LPI): PARTICIPANT'S WORKBOOK*. JOSSEY – BASS: SAN FRANCISCO, California, 3rd. Edition.
- McEWAN, E. K. (1998). *Seven Steps to Effective Instructional Leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- MONTEMURRO, J. (1997). Barker Calls Power of Vision the Key to the Future. *Eastern Pennsylvania Business Journal*. Dallas: Jun 09, 1997. Vol. 8, Iss. 24.
- ROSENBLUM, S. & Jastrzab, J. (1980). *The Role of Principal in Change: The Teacher Corps Example*. Cambridge, MA: ABT Associates.
- SHAPIRO, S. (Nov. 1993). Strategies that Create a Positive Classroom Climate. Washington DC: The Clearing House, Vol. 67, No. 2.
- WALLACE JR., R., Engel, D. E., & Mooney, J.E. (1997). *The Learning School: A Guide to Vision – Based Leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.