

Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras
Cuaderno de Investigación en la Educación, número 11 , diciembre 1997
Centro de Investigaciones Educativas
Facultad de Educación, Río Piedras

Isabel Ramos, Ph.D.
Margarita Santos
Ada Salgado
Noel Torres
Nathaniel Díaz

Estilo de liderazgo preferido por los maestros de la Escuela de la Comunidad del nivel elemental del Distrito Escolar de Vega Baja

El 16 de junio de 1993 fue aprobada la Ley 18, Ley para el Desarrollo de las Escuelas de la Comunidad. La misma se fundamenta en el sentir expresado por años, tanto por directores como por maestros, en relación con la necesidad de mayor autonomía para lograr una mejor educación. Esto implica que se reduzca la burocracia para que el proceso educativo sea más ágil y que se asignen los recursos necesarios para lograr la educación de excelencia a que aspira el Sistema.

En la Ley 18, las Escuelas de la Comunidad son el instrumento para operacionalizar la Ley 68, Ley Orgánica del Departamento de Educación del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, fundamentada en los siguientes principios:

1. La aspiración a la excelencia educativa.
2. El estudiante como el centro del sistema educativo y su razón de ser.
3. El maestro como agente esencial del cambio.
4. La autonomía de la escuela como medio necesario para lograr la eficiencia del sistema y la excelencia educativa.
5. La participación de los ciudadanos en la gestión educativa (Departamento de Educación, 1990).

Mediante la Ley 18 se intenta:

1. Viabilizar el desarrollo de la Escuela de la Comunidad con autonomía docente, administrativa y fiscal.
2. Descentralizar los poderes y redirigir los esfuerzos y la mayor cantidad de recursos humanos y fiscales del sistema educativo hacia la escuela.

3. Establecer la carrera magisterial para el maestro del salón de clases
4. Fortalecer los procesos de participación de los ciudadanos en el quehacer educativo y fortalecer el compromiso y la responsabilidad de la comunidad para con su escuela.
5. Desarrollar su estructura administrativa más efectiva, eficiente y ágil que reduzca la intervención central y de otros niveles intermedios en la vida de la escuela.
6. Promover la creatividad del maestro, la innovación, actualización y el desarrollo tecnológico de la escuela.
7. Viabilizar una comunicación más directa de las escuelas con el Secretario de Educación.
8. Implantar una política que asegure que toda la estructura administrativa estará al servicio de la escuela, orientada a darle apoyo y las ayudas necesarias para propiciar un proceso educativo de excelencia (Departamento de Educación, 1993).

El logro de estos objetivos depende de varios factores, por ejemplo: la efectividad del liderazgo, el comportamiento del líder y los estilos de liderazgo. Esto es así, ya que el liderazgo constituye el proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influenciar a sus empleados para que se logren las metas de trabajo prefijadas (Hampton, 1983).

Hampton (1983) identifica tres estilos de liderazgo: estilo autocrático, estilo democrático y estilo participativo. El estilo autocrático, orientado a la tarea, se describe como uno restrictivo, socialmente distante, directivo e inclinado a la estructuración. La esencia de este estilo de liderazgo es una sensibilidad hacia los subordinados como personas. Finalmente, el estilo participativo se describe como uno que le da importancia tanto a la tarea como a la persona.

Lewis (1938), Lippitt y White (1943) señalan que el mismo grupo de personas se comportará de modos notablemente diferentes de acuerdo con el comportamiento que presente su líder. Likert (1959), por su parte, ha destacado la íntima relación que existe entre el liderazgo y las cualidades del grupo. Los resultados de sus investigaciones reflejaron que el supervisor efectivo logra un buen equipo de trabajo, cuando la atmósfera es amistosa y de cooperación; de suma lealtad hacia el grupo mediante la participación y otros métodos reconocidos de liderazgo.

Por otro lado, Butler (1979) destaca que en una amplia variedad de situaciones, los rasgos de los líderes efectivos van dirigidos a demostrar mayor habilidad de supervisión, mayor motivación hacia la tarea y mayor habilidad mental y decisional. El líder que se concentra en las personas y en las relaciones, con mayor probabilidad, tendrá un grupo más satisfecho y cohesionado. El líder que se concentra más en la tarea, probablemente, tendrá un grupo menos satisfecho y cohesionado, pero más productivo.

Mediante un enfoque bastante diferente, Fiedler (1964) ha demostrado que los líderes efectivos tienden a ser aquellos preocupados en realizar con éxito la tarea, si la situación es o muy fácil o muy difícil para ellos. Cuando la situación es medianamente difícil, el líder efectivo es aquel que dedica su atención a obtener, ante todo, relaciones interpersonales amistosas. En su enfoque de contingencias, Fiedler (1964) destaca que las situaciones más favorables implican buenas relaciones entre miembros y líderes, un alto poder de éste y tareas estructuradas.

De acuerdo a la teoría de la rejilla, los mejores líderes muestran una preocupación fuerte y equilibrada, tanto hacia la persona como hacia la tarea. En la teoría de Camino-Meta de Vroom-Yetton (1973), se reconoce que la conducta de los líderes efectivos se ajusta a las personalidades de los empleados, así como a las características de la tarea.

En respuesta a las teorías de liderazgo anteriormente mencionadas, el director de la Escuela de la Comunidad debe reconocer e identificar cuál estilo es el más idóneo para lograr los objetivos de su escuela, de acuerdo con la filosofía de la misma. En su análisis debe darle énfasis al hecho que mediante la Escuela de la Comunidad se pretende lograr una comunidad de estudios integrada por sus estudiantes, su personal docente y clasificado, los padres de los alumnos y la población a la cual sirve. Cuenta con autonomía docente, administrativa y fiscal. Persigue organizar y administrar de manera democrática para llevar a cabo su misión fundamental que es desarrollar en sus estudiantes los valores, conocimientos, destrezas, hábitos, actitudes y aptitudes que le permitan conocerse a sí mismos, incorporarse, participar y aportar al desarrollo de la sociedad puertorriqueña.

METODOLOGÍA

Con el propósito de iniciar la identificación del estilo de liderazgo que prefieren los maestros de la Escuela de la Comunidad del nivel elemental, se seleccionaron las Escuelas Elementales de la Comunidad del Distrito Escolar de Vega Baja: **Eugenio María de Hostos, Centro Comunal y Ofelia Díaz.**

Los datos para el estudio se recopilaron por medio del **Cuestionario sobre Liderazgo** desarrollado por **Blake & Mouton**. Este instrumento consta de **35 aseveraciones** mediante las cuales se describen diversos aspectos de la conducta del líder. Los participantes respondieron a cada aseveración de acuerdo a la manera que probablemente actuarían si fueran directores de una **Escuela de la Comunidad** haciendo un círculo alrededor de la letra que corresponde a las siguientes frases: **SIEMPRE (S), FRECUENTEMENTE (F), OCASIONALMENTE (O), POCAS VECES (P) Y NUNCA (N).**

La administración del cuestionario se llevó a cabo el 29 de octubre de 1993 con la colaboración de la Sra. Iris Z. Hernández, Distrito Escolar de Vega Baja. Los datos se obtuvieron entre 43 (88%) de los 49 maestros de las escuelas, ya que seis maestros estuvieron ausentes.

Los datos recopilados en cada cuestionario fueron tabulados de la siguiente forma: se circularon los números de las aseveraciones 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 y 35. Se asignó un valor de "1" a los números circulados cuya selección fue **P (Pocas Veces)** o **N (Nunca)**. Se asignó un valor de "1" a los números no circulados cuya selección fue **S (Siempre)** o **F (Frecuentemente)**. Se circularon los "1" que se asignaron a las aseveraciones **3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 y 35**. Se identificó la frecuencia de "1" que fueron circulados para determinar la puntuación correspondiente a la **orientación por la persona.**

Después, se identificó la frecuencia de "1" no circulado para determinar la puntuación de la **orientación por la tarea**.

Luego, se anotó la puntuación correspondiente a la orientación por la persona en el eje horizontal del diagrama, diseñado por los creadores del cuestionario, donde hay una escala del **1-15**. En el eje vertical, cuya escala es del **1-20**, se anotó la puntuación de la orientación por la tarea. Se trazaron dos líneas rectas para intersecar las mismas. El punto donde éstas se intersecan representa la preferencia del participante por uno de estos tres estilos de liderazgo: **orientado a tarea, participativo u orientado a persona** (véase Diagrama 1).

HALLAZGOS

A los maestros que participaron en el estudio, se les solicitó los siguientes datos demográficos: sexo, edad y años de experiencia.

Diez (23%) de los maestros que participaron en el estudio son hombres y 33 (77%) son mujeres. Nueve (21%) tienen 30 años o menos, 27 (63%) están entre los 31-48 y 7 (16%) tienen 49 años o más de edad. Trece (30%) tienen 5 años o menos de experiencia, 21 (49%) tienen entre 6-23 y 9 (21%) tienen 24 años o más de experiencia.

Al utilizarse estadísticas descriptivas para analizar los datos recopilados, se encontró que de los 43 maestros que cumplimentaron el cuestionario, 27 (63%) prefirieron el estilo de liderazgo participativo, 16 (37%) prefirieron el estilo de liderazgo orientado a la persona y ninguno prefirió el estilo orientado a la tarea (véase Figura 1).

Entre los 27 maestros que prefirieron el estilo de liderazgo participativo, 20 (47%) son mujeres y 7 (16%) son hombres. Al analizar su edad, 7 (16%) tienen 25-30 años; 8 (18%), 31-36 años; 5 (12%), 37-42 años; 4 (9%), 43-48 años y 3 (7%), 49-54 años. Sus años de experiencia varían, 12 (28%) cuentan con 0-5 años, 6 (14%) tienen 6-11 años, 4 (9%), 12-17 años; 1 (2%), 18-23 años y 4 (9%), 24-29 años (véase Tabla 1).

Por otro lado, entre los 16 maestros que prefirieron el estilo de liderazgo orientado a las personas, 3 (7%) son hombres y 13 (30%) son mujeres. Al analizar su edad, 2 (5%) tienen 25-30 años; 4 (9%), 31-36 años; 3 (7%), 37-42 años; 3 (7%), 43-48 años; 2 (5%), 1 (2%) cuentan 0-5 años, 5 (12%) tienen 6-11 años, 3 (7%), 12-17 años; 2 (5%), 18-23 años y 5 (12%), 24-29 años (véase Tabla 1).

DISCUSION DE HALLAZGOS

Al analizar los hallazgos se concluye que el estilo de liderazgo preferido por los maestros de la Escuela de la Comunidad del nivel elemental del Distrito Escolar de Vega Baja es el **PARTICIPATIVO**. Se observa una mayor preferencia por este estilo de liderazgo entre los maestros jóvenes (25 a 30 años de edad) y entre aquellos maestros con pocos años de experiencia 0 a 5 años).

La preferencia del estilo participativo del director por los maestros de las Escuelas de la Comunidad, tanto los de menos años de experiencia como los más jóvenes, puede estar influenciada por la filosofía de estas escuelas en relación con la importancia de la participación de todos los componentes en el establecimiento de políticas y toma de decisiones.

Se desprende de los datos recopilados que los maestros participantes en este estudio perciben que para implantar un proyecto innovador como éste se requiere de una orientación hacia la tarea y hacia la persona, según la situación, para establecer un equilibrio y lograr el

éxito del programa, ya que dicha implantación y desarrollo es situacional y responderá a las exigencias del momento.

IMPLICACIONES

En el desarrollo de una relación de pertinencia de la comunidad hacia la escuela, es necesario un programa efectivo de participación en torno al área de la escuela y la comunidad se encuentran divulgadas en documentos, cartas circulares, libros y otros. En la ejecución de su rol como agente unificador, el director como líder debe desarrollar un estudio de comunidad que le facilite conocer los aspectos más relevantes de ésta. Es necesario que el maestro y el director de escuela conozcan las expectativas y necesidades de la comunidad. Al conocer éstas, podrán desarrollar un programa mediante el cual se fomente la participación de los padres como recurso al servicio de la escuela. No se debe limitar la participación de los padres, maestros y otros miembros de la comunidad a ser meros espectadores en el proceso educativo. El director debe considerar todas las variables que inciden en la comunidad para que le sirvan como punto de apoyo para la administración de la escuela; ya que esto generará un mayor sentido de compromiso.

Con el propósito de lograr la relación entre la escuela y la comunidad, es necesario que los sistemas educativos delineen unas estrategias de acción. Estas estrategias deben ser conocidas y discutidas por el director y los maestros. Un director efectivo comunica a sus maestros y a la comunidad en general las metas y los objetivos de la escuela, las cuales se traducen en las tareas a llevarse a cabo a la vez que los estimula para la participación en la toma de decisiones.

Esto implica, además, que un líder participativo, que planifique y ejecute su rol adecuadamente logrará una relación de pertenencia entre la escuela y la comunidad una vez aquella responda a las expectativas de ésta.

El administrador de la escuela debe dedicar más tiempo al área de relación escuela y comunidad. Una comunidad integrada a la escuela puede proveer unos servicios en los aspectos de planta física, disciplina, currículo y otros; facilitando el proceso enseñanza-aprendizaje. La pertenencia de la comunidad hacia la escuela depende de la ejecución efectiva de los roles que debe asumir el director al adoptar un estilo participativo.

Con el propósito de que nuestras escuelas logren cumplir con sus metas y finalidades, es necesario que se implante en los diferentes distritos escolares un programa efectivo de escuela y comunidad. El personal docente y administrativo debe conocer y asumir los nuevos roles que genera el cambio acelerado en el ejercicio de nuevas prácticas educativas. Como consecuencia de estos cambios, surgirán conflictos; ante los cuales el líder deberá asumir un estilo participativo que le permita percibirlos como algo positivo y constructivo para el buen funcionamiento de la organización.

Los líderes deben buscar nuevas alternativas a través de la investigación, que les permitan ofrecer una educación efectiva y más funcional a tono con las nuevas exigencias de un mundo cambiante y altamente especializado a través de la participación activa de todos sus componentes.

Por otro lado, se recomienda que se realice un estudio en las escuelas tradicionales para saber si existen diferencias entre el estilo de liderazgo que prefieren los maestros de estas escuelas con el preferido por los maestros de las Escuelas de la Comunidad. Se debe estudiar, además, los niveles intermedios y superiores.

También, se recomienda a los directores de las Escuelas de la Comunidad que adopten el estilo **PARTICIPATIVO**. Las instituciones universitarias responsables de preparar los futuros líderes deben capacitar a los directores en la adopción de este estilo de liderazgo, de modo que éstos puedan ser más efectivos en el establecimiento y logro de las metas y objetivos del núcleo al que pertenecen.

Referencias

Butler, D. C. (1979). Public personnel. New York: McNally.

Departamento de Educación. (1983, junio). Ley 18: Escuela de la Comunidad. Puerto Rico: Talleres de Artes Gráficas.

Fiedler, F. E. (1964). Advances in experimental social psychology. New York: Academic Press.

Hampton, D. R. (1983). Administración contemporánea. México: McGraw-Hill.

Lewis, K. (1938). An experimental approach to the study autocracy and democracy. New York: McGraw-Hill.

Likert, R. (1959). New patterns of management. New York: McGraw-Hill.

Lippitt, R. & White, R. (1943). Child behavior and development. New York: McGraw-Hill.

Vroom, V. H. (1973). Organizational dynamics. New York: Amacom.