



#CIMIE19

Lleida, 4 y 5 Julio 2019

VIII Congreso Internacional Multidisciplinar de Investigación Educativa

Educación: La puerta a toda mejora social

Proyecto de Dirección y Liderazgo

F. Javier Aguirregabiria Barturen
Universidad de Deusto. javier.barturen@deusto.es
M^a Isabel Ariceta Iraola
Universidad de Deusto. miariceta@deusto.es

Resumen:

La legislación educativa española establece como requisito para el acceso a la dirección que todos los candidatos deben presentar un proyecto de Dirección que, en caso de ser elegidos, llevarán a la práctica en el centro. El contexto de cambio constante en que vive la sociedad hace que, también el centro educativo, se vaya convirtiendo en una organización flexible, adaptable y con capacidad de respuestas a los retos actuales. El liderazgo de la Dirección entendida como Equipo Directivo ejercerá como motor de cambio y transformación en los centros educativos (Pietsch y Tulowitzki, 2017; Sun y Leithwood, 2015). En esta investigación se observa el cambio que ha experimentado el estilo de liderazgo de los equipos directivos como consecuencia de la elaboración y posterior puesta en marcha y evaluación del Proyecto de Dirección.

Palabras clave: Proyecto de Dirección, Liderazgo, Organización que Aprende, Equipo Directivo

1. Objetivos o propósitos:

Analizar el impacto que la elaboración, puesta en marcha y evaluación del Proyecto de Dirección ha tenido en la evolución de los comportamientos del estilo de liderazgo de los equipos directivos.

2. Marco teórico:

Organización que Aprende

La sociedad vive tiempos de cambios rápidos y constantes. El conocimiento evoluciona más rápidamente que nuestra capacidad de adaptación, que debemos entender no solamente como la capacidad para dar respuestas al entorno, sino también como preparación para los cambios futuros, es decir, ser proactivos. Las teorías de la organización que aprende tienen origen en el estudio de las organizaciones descentralizadas y flexibles, capaces de dar respuestas a los retos de la sociedad actual (Bolívar, 2000).

Organizado por:





#CIMIE19

Lleida, 4 y 5 Julio 2019

VIII Congreso Internacional Multidisciplinar de Investigación Educativa

Educación: La puerta a toda mejora social

Al hablar de organización que aprende los autores hacen referencia a cambio, a abandonar posiciones más disfuncionales, en palabras de Gairín (2000), para acercarnos a posiciones en las que se sitúan las necesidades y deseos de los clientes de la organización. El cambio basado en la experiencia, en la mejora de la ejecución de las tareas, y extendida a todos los miembros de la organización son los aspectos que deberemos tener en cuenta cuando pensemos en una organización que aprende. Al analizar las características que definen un modelo de organización que aprende encontramos una referencia constante al ejercicio del liderazgo por parte de la dirección como factor clave de influencia para avanzar en dicho modelo (Moisés, Aznar y Agreda, 2017; Poblete y García Olalla 2002).

Liderazgo

Existen múltiples definiciones de liderazgo y formas de explicarlo y entenderlo; Amanchukwu, Stanley, y Ololube, (2015) hacen un recorrido por las más importantes. En esta investigación nos centraremos en el modelo de Bass y en que las características de una organización que aprende demandan un tipo determinado de estilo de liderazgo. Bass (2000, p. 334) afirma que “el liderazgo transformacional encaja bien en las necesidades de la organización que aprende”. El liderazgo transformacional aumenta la eficacia de la organización, la satisfacción y el esfuerzo extra por parte del profesorado (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993). El liderazgo transformacional fomenta la participación del profesorado en la toma de decisiones y su implicación en el diseño y desarrollo de proyectos conjuntos (Lavié y Sánchez, 2000; Geisel, Sleders y Van den Berg, 2000; Shields, 2018). Bass (1988) realizó una amplia investigación en el campo educativo partiendo de las premisas de que la literatura pedagógica muestra evidencias de que existen escuelas que han logrado promover elevados niveles de calidad en la enseñanza, de que gran parte de los éxitos se atribuyen a un liderazgo eficaz y que se pueden mejorar las expectativas de profesores, alumnos y personal administrativo adoptando un nuevo enfoque del liderazgo, el liderazgo transformacional, apuntado por McGregor (1978). Así, Bass (1985, 1988) identifica en su investigación tres estilos de liderazgo: no liderazgo, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

Las características de estos estilos las podemos resumir en:

- *No liderazgo*: Bass (1988) el líder que ejerce este comportamiento es aquel que evita decisiones, no está cuando se le necesita, no se define y no se implica.
- *Liderazgo transaccional*. Para Bass (1988), en este modelo, el líder identifica cuales son las tareas a realizar para alcanzar los resultados de la organización y clarifica a sus seguidores como conseguirlos. Dos factores definen este estilo de liderazgo:
 - *Recompensas por contingencia*: intercambio de premios por esfuerzo.

Organizado por:





#CIMIE19

Lleida, 4 y 5 Julio 2019

VIII Congreso Internacional Multidisciplinar de Investigación Educativa

Educación: La puerta a toda mejora social

- *Dirección por excepción*: intervención del líder si no se consiguen los objetivos.
- *El liderazgo transformacional*. Para Bass (1988) el liderazgo transformacional vendría definido por los siguientes factores:
 - *Carisma*: capacidad de generar entusiasmo en sus seguidores, de transmitir confianza y respeto y hacerse sentir orgulloso por el trabajo. Posteriormente denominado *Influencia Idealizada*.
 - *Consideración Individual*: presta atención personal a los miembros que lo necesitan, trata individualmente a cada uno, forma y aconseja.
 - *Estimulación Intelectual*: favorece la aparición de nuevos enfoques para los viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
 - Avanza una visión del centro y sabe cómo compartirla y comunicarla.

Proyecto de Dirección

En España, las distintas leyes educativas (LOGSE, 1990; LOPEGCD, 1995; LOE, 2006; LOMCE, 2013), señalan como requisito de acceso a los aspirantes a la dirección de los centros la elaboración de un Programa de Dirección (LOGSE, 1990; LOPEGCD, 1995) o de un Proyecto de Dirección (LOE, 2006; LOMCE, 2013).

En ambos documentos deben aparecer los objetivos, las líneas de actuación y la previsión de evaluación que difícilmente se podrán definir sin un análisis previo de la realidad del centro. El Proyecto de Dirección, además de ser un instrumento técnico, detenta otra dimensión personal y de equipo de las personas que ostentan los cargos directivos, hay una dimensión de construcción de actitudes y valores internos que deben ser coherentes con la organización y dirección en la cual se insertan (Teixidó, 1998). Así, la tarea de la elaboración del Proyecto de Dirección proporciona al equipo directivo la posibilidad de reflexionar sobre sí mismo y sobre el centro, y de definir los planteamientos que van a ser la guía de su actuación, precisando el modelo de dirección y el estilo de liderazgo además del programa de actuación.

3. Metodología:

Utilizamos una metodología cuantitativa que nos permite el análisis y la interpretación de los datos desprendidos de la cumplimentación del "Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Educativo" de Villa y Poblete (1999) (adaptado de "The Multifactor Leadership Questionnaire" de Bass, 1985; y Bass y Avolio, 1995). Está formado por cuarenta y cinco (45) preguntas y cinco (5) opciones de respuesta cuyos valores son: (0) Definitivamente No. Nunca, (1) De vez en cuando, (2) Algunas veces, (3) A menudo, (4) Frecuentemente, Casi siempre.

Organizado por:





#CIMIE19

Lleida, 4 y 5 Julio 2019

VIII Congreso Internacional Multidisciplinar de Investigación Educativa

Educación: La puerta a toda mejora social

El cuestionario, que fue cumplimentado de manera individual, se pasó a la muestra antes del comienzo de la elaboración del Proyecto de Dirección y al finalizar el primer año de implantación y evaluación del mismo.

La muestra estaba formada por 7 equipos directivos en ejercicio con un total de 59 personas, de los cuales el número de varones era de 23 y de mujeres 36, pertenecientes a otras tantas entidades educativas de Iniciativa social. 4 de los equipos directivos pertenecían a instituciones de titularidad femenina y 3 a instituciones de titularidad masculina.

4. Discusión de los datos, evidencias, objetos o materiales:

Las comparaciones de los datos se han realizado contrastando los resultados del liderazgo ejercido por el equipo evaluado en el primer momento, es decir, antes de elaborar el Proyecto de Dirección, con todos los resultados del liderazgo ejercido, evaluado en el segundo momento en que se pasa el cuestionario, es decir, después de elaborar y desarrollar durante un año el Proyecto de Dirección. Los resultados están reflejados en la tabla siguiente. Se esperan resultados que indiquen una evolución de comportamientos del estilo de liderazgo de los equipos directivos hacia el estilo de liderazgo transformacional, abandonando progresivamente comportamientos de los estilos de liderazgo dejar hacer y dirección por excepción.

Tabla: Liderazgo del Equipo. (Fuente: elaboración propia)

ESTILO DE LIDERAZGO	Todos			
	Momento 1		Momento 2	
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
Laissez faire	1	0,4	1,1	0,4
Dirección por excepción	1,8	0,6	1,8	0,8
Dirección por contingencia	2,6	0,5	2,6	0,7
Consideración individual	2,9	0,4	3,0	0,5
Estimulación intelectual	2,5	0,4	2,5	0,7
Motivación inspiracional	2,7	0,4	2,8	0,6
Influencia idealizada	2,8	0,4	2,8	0,5
Esfuerzo extra	2,5	0,6	2,7	0,7
Eficacia organizacional	3,0	0,4	3,1	0,4
Satisfacción	2,8	0,6	2,9	0,5

Organizado por:





#CIMIE19

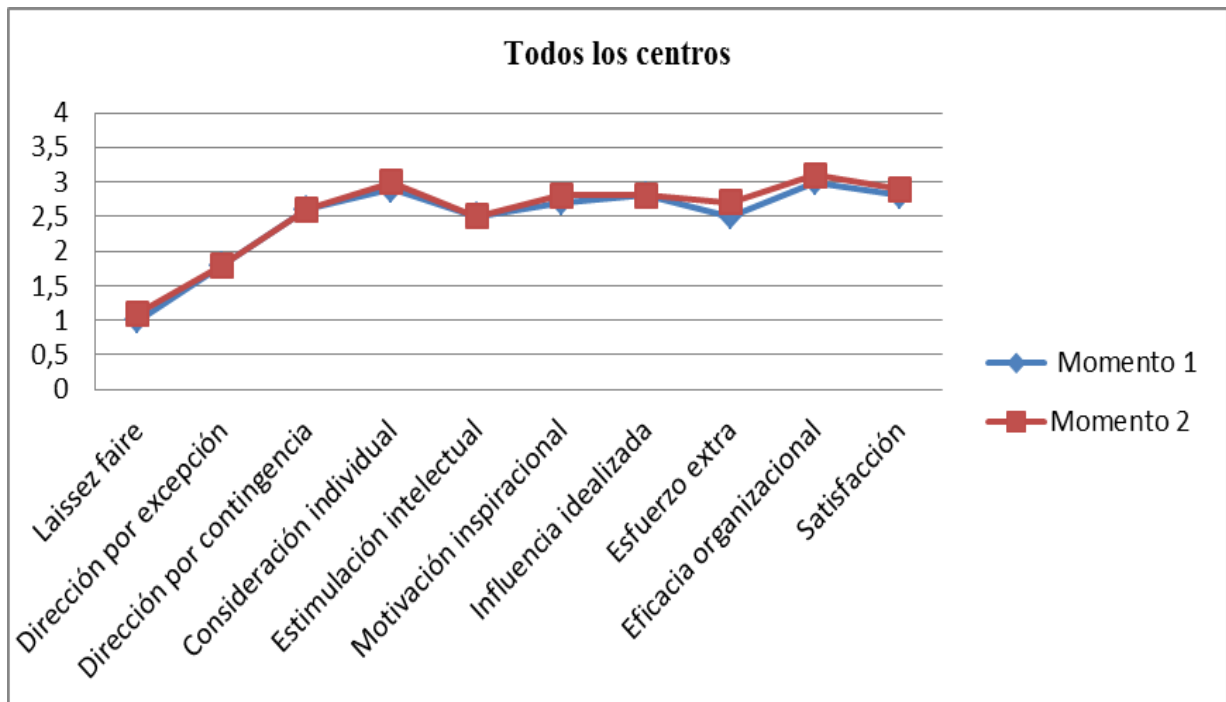
Lleida, 4 y 5 Julio 2019

VIII Congreso Internacional Multidisciplinar de Investigación Educativa

Educación: La puerta a toda mejora social

El análisis de los diferentes estilos de liderazgo lo vamos a hacer teniendo en cuenta, por una parte, el valor numérico de cada estilo y, por otra, la variación que experimentan esos valores entre los dos momentos de la medida.

Figura: Estilos de liderazgo. Todos los centros. (Fuente: elaboración propia)



La media del estilo *Dejar hacer* se sitúan en ambos momentos de la medida muy próxima al valor 1, (de vez en cuando), y aumenta ligeramente en el segundo momento. Es deseable que los equipos directivos tengan en este estilo de liderazgo valores entre 0 y 1 mostrando solo este tipo de conductas ocasionalmente en aquellos casos en que realmente no merece la pena intervenir, por los que, los valores que se obtienen en ambos momentos son adecuados.

En cuanto al *liderazgo transaccional* los valores de las medias se mantienen con resultados que no llegan al 2, (algunas veces), en *dirección por excepción* y valores por encima del 2, (algunas veces), en *dirección por contingencia*. Las desviaciones típicas aumentan en ambos casos, lo que nos indica una menor concentración alrededor de la media en el segundo momento de la toma de datos. Ambos resultados los podemos considerar como positivos ya que, a pesar de que no existen variaciones entre los dos momentos de la medida, los equipos se comportan menos veces teniendo actuaciones de *dirección por excepción* que por *contingencia*, es decir, definiendo con claridad las tareas que interviniendo porque no se hayan cumplido.

Organizado por:





#CIMIE19

Lleida, 4 y 5 Julio 2019

VIII Congreso Internacional Multidisciplinar de Investigación Educativa

Educación: La puerta a toda mejora social

Al analizar el estilo de *liderazgo transformacional* podemos observar, en primer lugar, que las puntuaciones se acercan, sobre todo en el segundo momento de la medida, al valor 3 (a menudo), lo que indica un estilo de liderazgo más cercano al *transformacional* que a los demás. Los valores de las medidas en el segundo aumentan ligeramente en el factor *consideración individual y motivación inspiracional* y se mantienen en *estimulación intelectual e influencia idealizada*. Diríamos, entonces que la orientación de las actuaciones de estos equipos es adecuada, dado que presentan una mayor presencia de actuaciones transformacionales que transaccionales; sin embargo, queda aún un importante margen de mejora, especialmente en lo referido a la *estimulación intelectual*.

Como cabe esperar, la relación del estilo de liderazgo de los equipos directivos con el *esfuerzo extra, la eficacia organizacional y la satisfacción* tiene que verse reflejada en los datos y así sucede. Las medias de los tres factores aumentan en el segundo momento de la medida y se sitúa en valores próximos a 3, (a menudo). Los aumentos son escasos y están relacionados con el aumento del estilo transformacional pues los estilos *laissez-faire* y *transaccional* permanecen constantes. Cabe también esperar que estos resultados sigan mejorando en la medida en que se incrementen las acciones transformacionales.

5. Resultados y/o conclusiones:

En primer lugar, podemos observar un mayor desarrollo del estilo transformacional en los centros pertenecientes a la muestra. Los valores para “no liderazgo” son adecuados e indican que los equipos no utilizan habitualmente este estilo de liderazgo. El liderazgo transaccional dibuja un perfil adecuado con valoraciones mayores para el estilo contingencia que para el de excepción. Sería conveniente una disminución de actuaciones en este estilo de liderazgo que se dará, probablemente, a medida que aumente el liderazgo transformacional.

Estos datos, que pueden parecer escasos en cuanto a sus diferencias entre los dos momentos de la medida, se deben interpretar en el marco temporal de la puesta en marcha del Proyecto de Dirección y su evaluación un año después de la misma. Cabe esperar que, si los equipos directivos continúan ejerciendo un estilo de liderazgo transformacional, las diferencias sean más grandes y positivas a lo largo del tiempo.

En el estudio de García Olalla, Poblete y Villa (2006) y en Poblete y García Olalla (2002) se muestra, al igual que sucede en la muestra de este estudio, una mayor frecuencia en las conductas relacionadas con la *Consideración individual* siendo las menos ejercidas la *Estimulación intelectual* y la *Motivación Inspiracional*. En cuanto

Organizado por:





#CIMIE19

Lleida, 4 y 5 Julio 2019

VIII Congreso Internacional Multidisciplinar de Investigación Educativa

Educación: La puerta a toda mejora social

a los resultados en el centro coinciden con nuestro estudio siendo *Eficacia* el factor que más nivel alcanza seguido de *Satisfacción* y de *Esfuerzo extra*.

6. Contribuciones y significación científica de este trabajo:

El ejercicio de un estilo de liderazgo transformacional por parte de los equipos directivos de la muestra se incrementa tras la elaboración, puesta en marcha y evaluación del Proyecto de dirección, observándose pequeñas diferencias entre las puntuaciones medias de los factores de este estilo antes y después de la intervención. Estos resultados se muestran alineados con los encontrados por Quin, Deris, Bischoff y Johson (2015)

Hubiera sido deseable hacer otra medición al finalizar el periodo de implantación del Proyecto de Dirección para observar las variaciones en el estilo de liderazgo.

7. Bibliografía:

Amanchukwu, R.N.; Stanley, G.J. y Ololube, N.P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their *Relevance to Educational Management, Management*, 5(1), 6-14. doi: 10.5923/j.mm.20150501.02

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1988). El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. En R. Pascual (Ed.), *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid: Narcea.

Bass, B.M. (2000). "El Futuro del Liderazgo en las Organizaciones que Aprenden". En A. Villa (Ed.), *Liderazgo y Organizaciones que Aprenden*. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: Mensajero.

Bass, B.M., y Avolio, B.J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Redwood City: Mind Garden.

Bolívar Botía, A. (2000). *Los Centros Educativos como Organizaciones que Aprenden*. Madrid: La Muralla.

Gairín, J. (2000). Cambio de Cultura en las Organizaciones que Aprenden. En A. Villa, (Ed.) *Liderazgo y Organizaciones que Aprenden*. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: Mensajero.

Organizado por:





#CIMIE19

Lleida, 4 y 5 Julio 2019

VIII Congreso Internacional Multidisciplinar de Investigación Educativa

Educación: La puerta a toda mejora social

García Olalla, A. Poblete Ruíz, M. Villa, A. (2006). La función directiva : un problema sin resolver. Tres décadas de formación, investigación y acción. *Revista Educación siglo XXI*, 8, 13-34. Recuperado de <http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/xxi/article/view/686>>. Fecha de acceso: 10 mar. 2015.

Geisel, F. Slegers, P. y Van der Berg, D. (2000). El Liderazgo Transformacional como Condición que Favorezca la implementación de Programas de Innovación a gran Escala en las Escuelas: perspectiva del Profesorado. En A. Villa (Coord), *Liderazgo y Organizaciones que Aprenden*. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: Mensajero.

Lavié, J.M. y Sánchez, M. (2000). Función directiva y Liderazgo Transformacional: Una Propuesta de Investigación e Intervención. En A. Villa (Coord), *Liderazgo y Organizaciones que Aprenden*. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: Mensajero.

LEY ORGÁNICA 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo (BOE número 238 de 4 de octubre de 1990)

LEY ORGÁNICA 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes (BOE número 278 de 21 de noviembre de 1995).

LEY ORGÁNICA 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (BOE número 106 de 4 de mayo de 2006).

LEY ORGÁNICA 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa. (BOE número 106 de 10 de diciembre de 2013).

McGregor, D.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Moisés, J.V., Aznar, I. y Agreda, M. (2017). Liderança na Gestão Pedagógica: uma visão dos Directores das Escolas Secundárias. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 8(1), 74–90.

Pascual, R., Villa, A. y Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes. Un estudio en las Comunidades Autónomas del País Vasco y Castilla-León*. Bilbao: Bilbao: Mensajero.

Pietsch, M. y Tulowitzki, P. (2017) Disentangling school leadership and its ties to instructional practices – an empirical comparison of various leadership styles, *School Effectiveness and School Improvement*, 28(4), 629-649, DOI: 10.1080/09243453.2017.1363787

Organizado por:





#CIMIE19

Lleida, 4 y 5 Julio 2019

VIII Congreso Internacional Multidisciplinar de Investigación Educativa

Educación: La puerta a toda mejora social

Poblete, M. y García Olalla, A. (2002). Dirección, Liderazgo y Equipo. Aportaciones para un modelo de Intervención. *Actas del VII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas (C.I.O.I.E.)*. San Sebastián: Universidad del País Vasco.

Quinn, J.; Deris, A.; Greg Bischoff, G. Johnson, J.T. (2015) "Comparison of Transformational Leadership Practices: Implications for School Districts and Principal Preparation Programs," *Journal of Leadership Education* 4(3), 71-85, <http://search.ebscohost.com>.

Shields, C.M. (2018). Transformative Leadership Pimer. *Journal of Transformative Leadership and Policy Studies*, 7 (2) 67-72, Recuperado de, <https://www.csus.edu/coe/academics/doctorate/jtlps>

Sun, J. y Leithwood, K. (2015) Direction-setting school leadership practices: a meta-analytical review of evidence about their influence. *School Effectiveness and School Improvement*, 26(4), 499-523, DOI: 10.1080/09243453.2015.1005106

Teixidó, J. (1988). *El projecte de direcció*.

Recuperado de http://www.joanteixido.org/doc/accesdireccio/projecte_direccio.pdf

Villa, A. y Poblete, M. (1999). *Revisión y adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (CML) de Bass y Avolio (MLQ)* Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.

Organizado por:

