

Liderazgo instruccional para fortalecer las capacidades de un director.

Instructional Leadership to strengthen a principal's Capabilities

Fuentes Hernández Alondra Favil¹ and Velasco Méndez Alondra Del Cielo²

¹ Universidad Mesoamericana, ORCID: 0009-0005-2871-8262

² Universidad Mesoamericana, ORCID: 0009-0003-0704-9392

Fecha de recepción del manuscrito: 25/03/2024

Fecha de aceptación del manuscrito: 23/05/2024

Fecha de publicación: 30/06/2024

Resumen—En la gestión escolar se abordan diversos ámbitos de suma importancia que ayudan a mejorar la calidad educativa pretendiendo alcanzar la excelencia. Dentro de estos ámbitos se encuentra la administración de una institución escolar, por esto el rol que desempeña un director escolar dentro de la escuela, es de suma importancia pues es el encargado de esta y de la calidad de la misma, todo esto haciendo la explicación desde el liderazgo, pues este es un proceso que se da dentro de un grupo social, es decir que en un grupo debe existir un líder. El objetivo de este trabajo de investigación que se realizó a través de una revisión bibliográfica, es dar un aporte a las capacidades, actitudes que debe tener un director quien es considerado líder de la escuela donde labora, así también se hace mención sobre el liderazgo instruccional para favorecer y mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje, infraestructura, práctica educativa, actualización de los docentes. En la conclusión se resalta la importancia del papel de director en una institución educativa, las capacidades que debe tener este para tener un buen liderazgo y desempeño en su ámbito laboral tomando en cuenta sus capacidades.

Palabras clave—liderazgo, liderazgo instruccional, director escolar, capacidades, experiencia.

Abstract—In school management, several areas of great importance are addressed that help to improve the quality of education in order to achieve excellence. Within these areas is the administration of a school institution, for this reason the role played by a school director within the school is of utmost importance because he is in charge of it and the quality of it, all this making the explanation from the leadership, because this is a process that takes place within a social group, In other words, there must be a leader in a group. The objective of this research work, which was carried out through a bibliographic review, is to give a contribution to the capacities, attitudes that a director who is considered a leader of the school where he works must have, as well as mention is made of instructional leadership to favor and improve the teaching-learning process. infrastructure, educational practice, updating of teachers. In the conclusion, the importance of the role of the director in an educational institution is highlighted, the capabilities that he or she must have to have a good leadership and performance in his or her work environment, taking into account his or her abilities.

Keywords—leadership, instructional leadership, school principal, capabilities, experience.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo describe el tema de liderazgo instruccional para fortalecer las capacidades de un director escolar, del cual explica que significa cada término por separado y los conceptos ya formados, asimismo lo mencionado con anterioridad conlleva a una base justificada por las teorías del liderazgo que partiendo de ello beneficiará a comprender y a esclarecer que tipo de liderazgo se denota en un líder educativo por lo que gracias a estas teorías la búsqueda de características que debe de poseer un director es aún más práctica, sin embargo en el artículo da a conocer con mayor amplitud que el encargado de un instituto no solo parte de un conjunto de teorías sino que también un desarrollo de capacidades a través de la experiencia o del conocimiento generado por enseñanza del cual se hace hincapié en este concepto, por lo que lo han descrito como

abstracto, debido a esto en el actual trabajo se realiza una diferenciación para que conforme se vaya leyendo se comprenda y que el término de capacidades sea bien empleado en el ámbito educativo. La problemática inicial es la comprensión de términos, y el uso de diferentes liderazgos, en donde se determina cual es el adecuado para una escuela.

La metodología que se ocupa es de referencia bibliográfica por lo que la documentación se hizo por medio de revistas de psicología, educación, artículos y libros, dado a que la investigación es una comparación de diversas fuentes se obtuvo definiciones, perspectivas y un punto de vista actual, el cual es que el liderazgo instruccional parte de la motivación y de un proceso de mejora en la enseñanza- aprendizaje, de igual forma las capacidades tienen una repercusión importante en el director en el ámbito escolar, por ende la metodología se complementa con el medio descriptivo para explicar las características que requiere un director, sus ca-

pacidades y que a través de ello se puede hacer un análisis sustentado en una investigación sistemática y observable.

El Objetivo:

- Brindar aportes sobre las capacidades.
- Contribuir sobre las actitudes que debe presentar un director escolar, desde el enfoque de liderazgo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Liderazgo Instruccional

El liderazgo se entiende como la influencia que tiene una persona hacia un grupo dirigido en donde el propósito es motivar, cambiar de perspectivas, valores etc., del mismo modo Lussier y Achua (2002) se refieren al liderazgo como un “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.

Ahora bien partiendo del liderazgo se anexa el concepto de instruccional y conjugado se entiende según Paulo Volante como la influencia intencionada y focalizada, que se ejerce en una comunidad educativa con el propósito de mejorar la enseñanza y los logros de aprendizaje, es decir este tipo de liderazgo va más allá de cambiar valores y que estos sean duplicados, en otras palabras es enfocado a que el director del instituto o encargado motive a su plantilla escolar a mejorar y trabajar en equipo sobre el contenido de enseñanza de forma que ellos lo apliquen sin que exista una presión excesiva o amonestaciones, de igual forma que los alumnos se autoimpongan metas de aprendizaje y una constante evolución del trabajo docente- estudiantil y como líder ser un apoyo esencial y accesible para los académicos.

Este significado no es el único pertinente que nos han dado ya que hace más de 30 años han trabajado en la definición de este concepto de los cuales menciona que el liderazgo se enfoca principalmente en la interacción motivadora, inspiradora y transformacional (Leithwood, 1992), en donde implica que los establecimientos escolares focalicen sus tareas fundamentales en aquello, requiriendo prácticas docentes que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional y generar condiciones organizacionales (Gajardo y Ulloa). Aunque diferentes autores lo asocian a prácticas específicas y a dinámicas de influencia que contribuyen a la estabilidad, la calidad de la enseñanza y el mejoramiento de los logros de aprendizaje de los estudiantes (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008; Hallinger y Murphy, 1985; Marzano, Waters y Brian; 2005) y como se denota con dichos literatos la relevancia es mejorar, realizar modificaciones en el instituto, y brindar calidad educativa, asimismo consiste en generar condiciones y estimular la acción de otros como maestros, estudiantes y hasta padres de familia, para efectuar estos cambios que pretende el líder (director escolar) y ser eficaces menciona Volante y Elaine McEwan (2001) que se necesita: 1) establecer, implementar y alcanzar estándares académicos, 2) Ser un recurso de apoyo instruccional para su personal; 3) Crear una cultura y clima escolar orientado al aprendizaje; 4) Comunicar la visión y misión de su escuela al personal y los estudiantes; 5) Establecer altas expectativas para los estudiantes, su personal y usted mismo; 6) Desarrollar

líderes docente; 7) Desarrollar y mantener relaciones positivas con los estudiantes, el personal y los padres.

Lo que se comprende es que exista un canal de comunicación adecuado en donde el mensaje sea claro para los distintos grupos y puedan desempeñar eficazmente su trabajo y por parte de los estudiantes tengan entendido lo que se espera de ellos dentro del aula de clases, de manera que la exigencia será auto entendida, por añadidura el líder principal debe estar consciente de lo que se espera del cargo en el que se encuentra o los cambios que debe ejecutar para tener excelencia educativa, logros etc., aunado a ello mantener relaciones positivas conlleva a un éxito rotundo por el simple hecho de como que seres humano y según teorías de la psicología humanista somos seres que necesitan, anhelan la parte comunicativa, de relaciones personales para poder realizar su labor y dentro de una organización es primordial llevar un ambiente sano, comunicativo, para que los empleados respetan jerarquías, reglas e indicaciones así como un buen desarrollo en la empresa (instituto educativo), y se sientan cómodos para dirigirse al alto mando y para lograr ello la selección de un líder adecuado se debe considerar la formación, que conozca y reconozca la cultura de la institución, que sea carismático para poder influenciar, que identifique la misión, la visión de la escuela para poderla llevar a cabo, que considere la individualidad es decir que tenga la capacidad para poder atender y comprender las situaciones que se presenten, pensamiento lógico, analítico, creativo y finalmente que tenga la habilidad de estimular a cambios, impulse y que proporcione apoyo intelectual- emocional.

Lo mencionado con anterioridad da pauta para decir que es necesario el tener un líder en cada escuela para que haya un control, se maneje la motivación al momento de presentar adversidades como bajas de estudiantes, despidos, estudiantes con rendimiento académico bajo y guiar al personal para perdurar valores (responsabilidad, honestidad), la profesionalización, crecimiento, y calidad educativa.

2.2 Capacidades

El concepto de capacidad ha sido descrito de una manera abstracta ya que se sugiere que es complejo de explicar por lo que se utilizan sinónimos tales como: calidad, habilidad, desempeño, cualidad institucional entre otro más, al punto que ha sido necesario identificar y diferenciar entre desempeño y capacidad, dado que hay una confusión continua entre estos dos términos, el primero que es capacidad Nelissen menciona que es el cumplimiento de tareas y capacidad efectiva o desempeño es comprendida como el resultado de la actuación de un gobierno.

Partiendo de ello las capacidades según el ministerio de educación de Perú dice que son recursos para actuar de manera competente. Estos recursos son los conocimientos, habilidades y actitudes, este término indica que es un medio para poder afrontar el mundo laboral con sus complicaciones, sin embargo, a pesar de ello poder destacar gracias al nivel de preparación que ha tenido la persona o que adquirido a través de diferentes medios y que serán aplicados a diversos rubros educativos.

Por el otro la subsecretaria de educación pública (2019) lo identifica como el logro de conocimientos necesarios en métodos y avance tecnológico para lograr un aprendizaje

permanente, que propician la libertad para innovar y transformar la realidad.

En la misma línea Grindle y Hilderbrand mencionan una de las definiciones que se podría decir que es la más concisa en donde se dice que son las habilidades para desempeñar tareas de una manera efectiva, eficiente y sostenible, y Birafello lo complementa argumentando que son herramientas que permiten a los gobiernos locales desempeñarse con éxito, dando lugar a cada definición se puede englobar que la capacidad es tener las habilidades para realizar actividades dadas por un instituto público o privado y que se tiene lo adecuado para poder resolver o solucionar, aunque múltiples intelectuales hacen hincapié que no solo son habilidades que deben responder a un solo problema, sino que esta connotación responde a objetivos específicos que se le solicita al personal, teniendo como consecuencia que el empleador según vaya superando dichos objetivos pueda tener logros profesionales. De modo que el sistema de educación evalúa las capacitaciones docentes y directivas para otorgar una plaza o descartarte del proceso por no cumplir con los requisitos y completando lo anterior Gómez y de Alba sostienen que las capacidades son a su vez herramientas fundamentales del desarrollo de otras, debido a que para desarrollarlas se requieren en mayor o menor medida de ciertas capacidades, por lo que estas representan simultáneamente el fin y el medio del proceso de desarrollo. De lo tratado se analiza que para tener una mayor amplitud y conocimientos se necesita de una base inicial para expandir las capacidades, esta se explicara desde la visión de la educación, es decir que se necesita de la primaria para poder desenvolverse y tener las capacidades primordiales y enfrentar el nivel de secundaria y este mismo para poder tener las actitudes suficientes para los niveles media superior y superior, dando entender que para enriquecer nuestras capacidades se necesita de constante preparación y conocimientos para tener una resolutoria de problemáticas que continuamente llegan a ser nuevas.

2.3 Teorías del Liderazgo

2.3.1 Teoría del gran Hombre

La teoría surge durante el siglo XIX, esta aborda el liderazgo como un estatus que viene de nacimiento y no se hace, en otras palabras que la persona que es nombrada líder por el hecho de que nació siendo uno, que las características que lo conforman son aptas para guiar y motivar a diversos grupos para poder llegar a un objetivo, el postulado menciona que las características principales de los grandes líderes son: carisma, inteligencia, confianza en sí mismo, integridad y sociabilidad, al mismo tiempo se recalca que pocos nacen teniendo esta virtud, y son comparados con la monarquía y grandes héroes de la historia haciendo un análisis de las cualidades y competencias que eran similares para determinar quiénes son innatos en el liderazgo y el éxito que podrían tener.

2.3.2 Teoría de los rasgos

Este enfoque tiene su auge entre 1920 y 1950, es justificada de la teoría del gran hombre, por lo que considera relevante las características o rasgos que debe tener un lí-

der, y que este se destaca entre los diferentes individuos de una sociedad, sin embargo comparando el postulado esta señala quienes son líderes de quienes no lo son y Según Yukl (1992) esta premisa permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo pero no indica si el líder será exitoso o no, en este punto se puede comprender que la primera busca similitudes asociadas al éxito del liderazgo basado en grandes héroes, en cambio el enfoque de los rasgos es sustentado en las teorías de la personalidad. Este mismo texto nos proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl, 1992) los primeros dos pensamientos hacen referencia a que esta persona debe soportar o manejar altas jornadas de trabajo sin que tenga repercusión a nivel laboral, saber canalizar el estrés de forma que no sea un obstáculo para lograr los cometidos de una empresa o escuela, seguidamente la integridad, madurez emocional es interpretada como el hecho de que el líder es capaz de respetar a sus subordinados, hay una cooperación entre los distintos departamentos escolares y los conflictos son tratados con elocuencia, sin interés propio y protegiendo los beneficios de los trabajadores, por último la autoconfianza da lugar a que el individuo encargado tenga lo necesario para enfrentar las dificultades que pueden presentarse conforme el crecimiento de la empresa, de igual manera se arriesgue a sugerir contenidos nuevos para obtener resultados y utilidades hacia su academia.

2.3.3 Teoría del comportamiento

La teoría tiene lugar en las décadas de los 50 y 70, en donde los estudios fueron realizados en Ohio State University. La teoría del comportamiento plantea que un líder no solo se de las características, los rasgos y del innatismo, sino que estudia el liderazgo a partir del comportamiento que puede ser adquirido o transmitido desde la observación de un buen líder y que al estudiar estos comportamientos el sujeto podrá replicarlos para considerarse y formarse como un líder efectivo, por ende Daft (2006) indica que es más fácil aprender los comportamientos que los rasgos y ello permite que el liderazgo esté al alcance de todos, además de lo ya discutido se descubre que hay distintos tipos de comportamientos Daft (2006) define estos dos comportamientos como ;autocrático: líder que tiende a centralizar la autoridad, a derivar poder de su puesto, a controlar los premios y a coaccionar. Democrático: líder que delega autoridad en otros, fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener el conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia, las principales diferencias entre dichos líderes es que el primero se basa en dominación, en la diferenciación de estatus mientras que el democrático atiende, hay trabajo colaborativo y decisiones por consenso.

Ahora bien, dentro de esta teoría se incluyen los seguidores que según Lupano y Castro (2008) son susceptibles a las conductas de los líderes; estas categorías son: Iniciación de estructura: conductas orientadas hacia el logro de objetivos; esta categoría se basa en la organización del trabajo,

establecer la estructura dentro del contexto laboral, asignar los roles y obligaciones. Consideración: esta categoría se sustenta en el mantenimiento de la relación entre el líder y sus seguidores, estableciendo respeto, confianza y un clima de camaradería.

2.3.4 Teoría de la contingencia

Se retoma nuevamente las cualidades, comportamientos y los seguidores que puede tener un líder dentro de una organización, aunque en esta teoría se maneja que las características del que este al mando dependerá totalmente de la circunstancia que se presente, en otras palabras, se moldeará el líder conforme la visión de la empresa, las características de sus seguidores.

Asimismo se establece que hay tareas distribuidas para sus seguidores y que esta relación entre motivador y seguidor deberá ser fuerte, con una comunicación de excelencia, entendimiento sobre los valores, metas y objetivos que requiere un líder para poder decir que hubo o hay un éxito en el liderazgo del director y que si este no es catalogado como adecuado o exitoso será modificado, enlazando las variables surgen modelos dados por contingencia de Fiedler y situacional de Hersey y Blanchard, a continuación se explicará cada uno; en el primer modelo (1967) expone que se debe considerar el estilo del líder para referirse a las características personales del individuo, en donde destacó principalmente al líder orientado a las relaciones y a las tareas, en este mismo se alude que no todos líderes pueden ejercer con eficacia ya que la situación presentada no congenia con las características del individuo por lo que no logra un impacto hacia los seguidores, y en contraste con el modelo situacional de Hersey y Blanchard se interesa por las características de sus seguidores para medir y visualizar si el líder será eficaz.

2.4 Seguidores

Forman parte clave del liderazgo, dado que sin estos subordinados el líder no podría ejercer sus rasgos, sus capacidades para motivar a realizar modificaciones en la estructura, cimentación de los valores y mucho menos habría una guía para fortalecer la empresa. Por lo que los seguidores se consideran como aquellos que son influenciados a realizar actividades benéficas para un establecimiento en donde ambos obtendrán utilidades las cuales son; incentivos económicos, crecimiento profesional, reconocimiento. Asimismo Duro Martín, Fernández Ríos y San Martín Castellanos (1999), plantean dentro de su modelo integrado, que el elemento de subalternos resulta pertinente en la medida que las características y conductas del líder influyen, de manera positiva o negativa, en el equipo con el cual trabajan, aunado a ello diferentes autores abordan que es tan importante el concepto que puede ser trascendental el papel del seguidor que el rol del líder y dicho pensamiento es apoyado y fundamentado por las investigaciones realizadas por Blake y Mouton (1964), Burns (1978), Bass (1985), Guillen (2006), Hersey y Blanchard (1969), House (1971) y Moss, Ritossa y Ngu (2006).

2.5 Modelo de capacidades

Las capacidades de los directivos no solo se cimientan en el conocimiento de la escuela, y sus características como individuos, por ende, el artículo 132 de la Ley Orgánica 3/2020 (diciembre) del sindicato independiente de España en Educación y las habilidades sociales, capacidades y competencias que se requieren para el desempeño de las mismas señaladas por Ruiz, J. (2008), señala que se debe considerar:

- Ambiente ejecutivo: 1) Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes, indica Conocimiento, aplicación y capacidad de interpretación de la legislación vigente, 2) Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro, 3) Dirigir y coordinar todas las actividades del centro hacia la consecución del proyecto educativo del mismo, de acuerdo con las disposiciones vigentes y sin perjuicio de las competencias atribuidas al claustro de profesores y al Consejo Escolar del centro; la capacidad será generar colaboración, cooperación y habilidades de trabajo en equipo, proyección y perspectiva futura, motivación de logro, manteniendo una actitud positiva hacia la posibilidad de conseguir los objetivos, 4) Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar; debe realizar conducciones de reuniones y dominio de la dinámica de grupo (planificación del tiempo), generación de autoestima. Salvador, M., Fuente, M., y Álvarez, J. (2009). Las habilidades sociales en directores de centros escolares. *European Journal of Education and Psychology*, vol. 2, 3. pág. 277.
- Ámbito burocrático: 1) Dirección del presupuesto, 2) Utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, 3) conocimiento de la legislación en la materia.
- Ámbito de integración: 1) Facilitar la relación del centro con el entorno, es decir crear dinamismo y relaciones personales. 2) Generación de confianza, delegación de competencias, 3) Construcción de una idea común del estudio, como esfuerzo solidario y mejora del proceso educativo 4) Favorecer la convivencia en el centro, resolver los conflictos e imponer todas las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos, de acuerdo con las normas que establezcan las administraciones educativas y en cumplimiento de los criterios fijados en el reglamento de régimen interior del centro. A tal fin, se promoverá la agilización de los procedimientos para la resolución de los conflictos en los centros; organización de las estructuras, mediación de conflictos negociación y dialogo comprometido. Salvador, M., Fuente, M., y Álvarez, J. (2009). Las habilidades sociales en directores de centros escolares. *European Journal of Education and Psychology*, vol. 2, 3. pág. 277.
- Ámbito de innovación: Presentan las capacidades o habilidades como; innovación, investigación, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, gestión de proyectos y creación de redes se anexa el colaborar con los

órganos de la administración educativa en todo lo relativo al logro de los objetivos educativos del centro; servicio, cooperación, relaciones sociales, responsabilidad, Comunicación de una imagen positiva de la institución educativa que se represente, mediación- negociación. Salvador, M., Fuente, M., y Álvarez, J. (2009). Las habilidades sociales en directores de centros escolares. *European Journal of Education and Psychology*, vol. 2, 3. pág. 278.

3. METODOLOGÍA

Se define a la metodología como un conjunto de métodos que son seguidos para realizar una investigación científica. Es decir, son los pasos que se seguirán para realizar la recolección de información. Entonces se considera que la metodología es una directriz que diseñan los investigadores para ser el objetivo del conocimiento, pues estos verificarán la información sobre el problema de su interés o bien que encuentren en una muestra

Por eso se dice que la investigación es una forma de indagar a fondo sobre un tema o problema buscando ampliar el conocimiento de ello para esto se realiza una serie de pasos denominados métodos que nos ayudaran a realizar dicha tarea, haciendo uso de distintas técnicas, formas, estrategias y herramientas para recopilar información verídica sobre el problema del cual se está indagando, a través de una estructura que integren elementos básicos para llevarse a cabo.

Para Martín S. G. Y Lafuente Valentina (2015) consideran que una investigación bibliográfica se realiza a través de una búsqueda de información (material) que refiera sobre un tema o problema. Cuando nos referimos a la forma de recopilación por referencia bibliográfica hacemos mención a una revisión de diversas fuentes de información en sus diversos tipos que ayudarán al investigador a guiar su trabajo y responder las preguntas que este plantea (p.152).

Por ello la metodología empleada para esta investigación se dio a través de un referenciado bibliográfico con un enfoque descriptivo, pues se hará uso de diversas fuentes bibliográficas para describir cada concepto presentado en este trabajo, haciendo uso de diversas fuentes de información, tales como revistas, libros y artículos de investigación, todo con ayuda de la descripción como medio de expresión y registro de los resultados.

Como se explicó anteriormente la referencia bibliográfica es una recopilación de información extraído de una fuente. Por ello encontramos que Paulo Volante en su trabajo de investigación define al liderazgo instruccional como una presencia que se ejecuta en una institución educativa con el fin de mejorar la calidad el proceso de enseñanza – aprendizaje, su objeto central es el director (líder) pues este es el encargado de motivar y hacer de sus colectivos docentes eficaces.

El liderazgo tiene puesto su objetivo central en la motivación, transformación e inspiración, pues si estas no se desarrollan dentro de un colectivo de trabajadores (educadores), estos no sienten el espíritu de desarrollar bien sus actividades. Para que estos enfoquen de una forma centralizada las tareas fundamentales de su práctica, facilitando la mejora de la calidad educativa para desarrollar su profesionalización generando condiciones organizativas.

Uno de los aportes con mayor relevancia es la investigación realizada por Volante y McEwan en donde ellos recalcan que el líder (director escolar) debe ser consciente del cargo que desempeña pues este viene acompañado de muchos cargos, transformaciones que debe enfrentar para tener una excelencia educativa en la institución educativa donde se desempeña; así mismo para un director escolar es de suma importancia desarrollar relaciones positivas y sociales con las personas con las que convive cotidianamente esto sin perder de vista la organización para tener un ambiente laboral sano para que su colectivo docente entiendan y respeten jerarquías, normas e instrucciones todo con el propósito de desarrollar y potenciar la institución educativa.

El liderazgo tiene diversas características que hacen que sea eficaz y positivo, entre ellos es entender que es un proceso donde las personas y el líder interactúan, además esta interacción tiene una influencia sobre las personas pues las personas que siguen al líder se convierten en testimonios para otros y así los incitan para seguirlo, considerando que el liderazgo se debe dar en un contexto grupal pues se este se desarrolla en un grupo social que confía en su líder y los sigue. Castro 2013

El Marco para la Buena Dirección hacen mención del liderazgo como una responsabilidad de una tarea que todos los actores asumen y no como una obligación exclusiva del director; recordemos lo que se mencionó anteriormente que esta habilidad se desarrolla en un grupo de personas que laboran en colectivo y buscan la excelencia educativa. Para lograr dicha excelencia se necesita que el líder (directores escolares) tenga habilidades que le favorezcan a desenvolverse en su área, es decir que desarrollen capacidades que le ayuden a dirigir y alcanzar la excelencia educativa dentro de su institución educativa.

Se considera que el significado de capacidad hace referencia a la posibilidad de alguien o algo para realizar un trabajo o actividad, respecto al término fortalecer se refiere a darle más fuerza o aptitudes a una persona, con estas definiciones presentes se menciona que el término “fortalecer las capacidades” se enfocan a darle más fuerza, desarrollar de manera más segura las posibilidades de realizar las actividades. Para el caso de los directores escolares se encuentra que es necesario el desarrollo y fortalecimiento de capacidades en diversos rubros que le ayuden a desenvolverse de mejor manera en su labor, mejorando la calidad educativa. Pues en muchas ocasiones estos presentan dificultades para llegar a liderar una estructura e institución educativa, siendo las consecuencias una deficiencia educativa.

El papel del director escolar dentro de una institución educativa es fundamental, ya que el objetivo de las escuelas es formar ciudadanos competentes para convivir y desenvolverse en el mundo que lo rodea, por ello la importancia que el director cuente con conocimientos, características, capacidades experiencia profesional para verificar y lograr una práctica de su colectivo docente. Salazar C. (2020) menciona en su investigación que un director escolar debe tener las siguientes características por actitudes que realcen diversos valores, tales como, justicia, tolerancia, paciencia, responsabilidad asertividad, compromiso y sobre todo debe promover el trabajo en equipo y la convivencia armónica dentro del colectivo docente que tiene a su cargo, así como la participación activa para favorecer la calidad educativa,

asegurando una cobertura total.

La Secretaría de Educación Pública (2017) establece características y habilidades que deben tener los directores escolares para tener un buen desempeño en su ámbito laboral; entre ellas encontramos que deben ser los pioneros de las relaciones de contribución entre la escuela y la comunidad, mejoramiento de la calidad de servicios educativos con ayuda de la coordinación, implementación y diseño de planes de trabajo. Así mismo debe ser el encargado de promover su formación continua y la de los docentes que integren su personal. Cuando el líder escolar cuenta con las capacidades y conocimientos necesarios en su ámbito laboral, logra establecer con mayor claridad y eficacia las metas del trabajo escolar.

Haciendo uso de la lectura y reflexión sobre la información analizada en esta investigación, se decide que la finalidad de esta misma, es dar a conocer las capacidades, los efectos del liderazgo instruccional que desarrolla un director escolar, debido a que este es el rol más importante de una institución educativa, dado que él se encargara de desarrollar y mantener una educación de calidad; pero para que esto se pueda cumplir de una buena manera debe desarrollar capacidades, a través de la profesionalización, experiencias y de su propia aspiración, así como ayudar a entender el papel de un director escolar.

4. CONCLUSIONES

La gestión escolar es la encargada de realizar mejoras en los centros educativos, ya sea en material de recursos humanos (docentes) académicos (currículum), tecnológicos, económicos, infraestructura, etc. todo esto en favor de tener una buena calidad educativa. Dentro de una institución educativa la dirección escolar es el pinto clave para su buen desarrollo y eficacia en su labor de educar a las diversas generaciones que garantice un aprendizaje, innovación y éxito en el desempeño de los alumnos. Por ello se hace necesaria la presencia de un líder que sea competente para ser el encargado de dirigir una escuela y hace de ella una institución de calidad y efectiva.

En base a la recolección de información a través de la documentación de artículos, libros y revistas se puede mencionar que el liderazgo es un tema relevante y actual para el área de educación, por lo que es preciso comprender el concepto de liderazgo por sí solo y por liderazgo de instrucción, del cual se termina comprendiendo como aquella persona (director) que motiva a un plan educativa para mejorar la práctica de enseñanza y su calidad educativa, además de ello enfocarse en las distintas teorías que se puede aplicar tales como: la del gran hombre, de rasgos, comportamiento y contingencia esto aplicado según la misión, visión del instituto, sin embargo hoy en día el postulado que se logra visualizar de mayor manera y con gran impacto es la contingencia ya que la evolución de las necesidades de los estudiantes y docentes se han ido modificado y presentando nuevos retos, por lo que esta teoría brinda al líder la adaptabilidad de las situaciones, el estilo de liderazgo que puede ser a partir de sus características individuales, las relaciones personales y esto determina qué tipo de líder debe ser (autoritario, democrático, paternalista, etc.) para que tenga éxito en el manejo escolar, de esta forma las escuelas con

mayor actualización no buscan un líder innato o de comportamiento, sino uno que responda a los objetivos, a la presión y a los diferentes escenarios que se le pueden ante poner.

De manera que se puede indicar las siguientes conclusiones sobre el liderazgo y las capacidades:

- 1.- El directivo debe conocer la cultura del instituto para una comprensión sobre lo que se debe mejorar, así como su misión y visión.
- 2.- Tener la capacidad para sociabilizar con padres de familia y plantilla de empleadores (docentes, prefectos) para procurar una buena comunicación.
- 3.- Conocer y reconocer las características de sus seguidores para que la intervención, o las modificaciones que se vayan aplicar sean acatadas.
- 4.- Tomar en cuenta que un líder instruccional debe atender las necesidades de sus docentes para que estas sean satisfechas, de igual manera generar autoestima.
- 5.- El ser líder no solo se justifica por la forma en que influye para hacer cambios internos en la escuela, sino que este deberá aportar y tener conocimiento de leyes, del manejo de grupos, didácticas etc.
- 6.- Se estudia los estilos de liderazgo que podrían ser aptos para la academia.
- 7.- Las capacidades de un directivo parten de lo ejecutivo, de integración, de la innovación y las competencias que tiene y que adquiere con la exposición de conflictos.

Al señalar estos puntos se puede finalizar mencionando que el líder y las capacidades tienen conexión para el desempeño y rendimiento del profesorado y los estudiantes, ya que si se tiene un líder con capacidades de las cuales puede confrontar y enfrentar las problemáticas que pueden suscitar en un aula de clases, o con docentes podrá existir un crecimiento exponencial, ya que habrá resoluciones eficaces y eficientes, de igual manera habrá un impacto en la satisfacción de los docentes al momento que ellos tengan duda sobre como ejercer una didáctica, el cómo abordar a padres de familia problemáticos, solicitudes para que estudiantes de excelencia tengan la oportunidad de competir con otros sectores escolares y tendrán la confianza para acudir a un rango mayor, es decir al directivo, pues recordemos que este personaje tiene un papel muy importante en el desarrollo de toda institución educativa.

Por último los diferentes artículos leídos y analizados ayudan a comprender que es necesario un liderazgo instruccional para que el docente sea motivado a mejorar como educador, a implementar nuevas estrategias para que los educandos comprendan el contenido que se les plasma en una pizarra, asimismo que el alumno perciba que el esfuerzo, los cambios que ejerce la autoridad escolar es un beneficio para su crecimiento y que a partir de ello y de la continua comunicación, y la relación director- estudiante podrá existir una auto exigencia por ambos rubros. Por ende, el liderazgo instruccional y basado en el marco teórico se puede decir que el objetivo de este mismo es la enseñanza- aprendizaje de calidad y con cambios internos para el desarrollo del instituto escolar.

REFERENCIAS

1. Barón Miguel, (1989) El modelo de contingencia Fiedler en procesos de fabricación progresiva. Facultad de psicología, Universidad de Sevilla. Revista de psicología social , 4,(2), 139-150.
2. Fromm, G.R, Oblrich, I.M Volante, (2015) Fidelidad de la implementación de prácticas de liderazgo instruccional .Revista Internacional de Investigación en Educación, 7 (15), 117-134.
3. García-Solarte, M., (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. Entramado, volumen 11(1),60-79: 1900 3803.<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265440664005>, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
4. Hallinger, Murphy (1985).Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. Recuperado de: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdf/10.1086/461445>
5. K. McEwan, (2003). 7 Steps to Effective Instructional Leadership. What Are the Seven Steps to Effective Instructional Leadership? Recuperado de : <https://doi.org/10.4135/9781483328775>
6. Ley Orgánica 3/2020 artículo 132º , de 29 de diciembre, ANPE (Sindicato independiente en España)
7. Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. eor as y e aluaci n. Psicodebate, 6, 107-122. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
8. Martín S.G. y Lafuente V. (2017) Referencias bibliográficas: indicadores para su evaluación en trabajos científicos”. n estigaci n ibliotecol gica 31, (74), recuperado de: <https://rev-ib.unam.mx/ib/index.php/ib/article/view/57814/51736>
9. Núñez, I., Weinstein, J., & Muñoz, G. (2010). ¿Posición olvidada? una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile. Psicoperspectivas, 9(2), 53-81. doi: <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-117>
10. Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. reice.(2009) Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 7(3),19-33. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55114063003>
11. Poma Guerrero, P. N. & Sánchez Barreto, X. (2020). El director escolar como líder de la comunidad educativa. 3(1), 29-38. DOI: <https://doi.org/10.51247/st.v3i1.59>
12. Ramos, N. X. C., & Gurabo, P. R. (2019). Tesis Liderazgo instruccional: una práctica conciliadora para mejorar. Universidad Ana G. Méndez, Gurabo Campus.
13. SEP. Secretaría de Educación Pública. (2017). Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en educación básica.
14. Sepúlveda, F. y Aparicio Molina, C. (2019). Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de escuelas de la región del Biobío, Chile: fortalezas y desafíos. Revista de Investigación Educativa, Volumen 37(2), 487-503. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.329861>
15. Subsecretaría de Educación Pública Media Superior (agosto de 2019). La Nueva Escuela Mexicana: principios y orientaciones pedagógicas. <https://www.gob.mx/sep>
16. Volante, P. (2010). Volante P. Liderazgo instruccional y logro académico en la educación secundaria en Chile.pdf. Liderazgo Escolar, 1, 19. http://liderazgoescolar.uc.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=95:liderazgo-instruccional-y-logro-academico-en-la-educacion-secundaria-en-chile&catid=49&Itemid=543