

Universidad Metropolitana
Programa Graduado de Educación
Cupey, Puerto Rico

Liderazgo del Director Escolar del Sistema de Educación Pública de Puerto Rico

Wanda I. López Velázquez

Diciembre, 2018

©

Wanda I. López Velázquez

Derechos de Autor

Diciembre, 2018

Nota Aclaratoria

En la exposición de este documento se ha optado por utilizar el género masculino y otras formas genéricas al hacer referencia a hombres o mujeres a los efectos de evitar la continua repetición. No obstante, se hará distinción en aquellos casos en que así lo requieran. Se hace énfasis en que la omisión de uno no significa la dominancia del otro. A estos efectos, la Ley de Derechos Civiles de 1964 autoriza a utilizar términos genéricos al referirse a maestros, directores, supervisores, estudiantes y administradores.

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a unas personas que han estado presente en todo este proceso y alentarme a seguir mis sueños.

A ti madre querida, Juanita Velázquez por todo el apoyo que he recibido de ti durante toda mi vida. Por ser el modelo para seguir, por enseñarme valores porque eres mi heroína.

A mi esposo por su paciencia, apoyo incondicional durante estos 25 años juntos. Porque cada invento nuevo que me propongo me alientas a seguirlo. A mis hijos, Gelbert Artemio y Guilbert Luis son mi razón de ser y seguir superándome y ser un ejemplo para seguir.

A mis hermanos Félix, Liza y Yivelisse, la familia siempre junta, por su apoyo incondicional. Titi Sarita por toda la ayuda desinteresada durante toda mi vida, eres mi segunda madre. A mi querida, abuela Maita Luca, pilar de la familia Velázquez por todos los valores enseñados a tus hijos(as), fomentar en ellos la unión familiar y ayuda al prójimo. ¡Cuánto te extraño abuela!

Por último y no menos importante a mi Dios por darme la fortaleza en los momentos de flaqueza.

Agradecimiento

Les doy mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que de alguna forma u otra me ayudaron desinteresadamente en este camino para mi desarrollo profesional:

A mis profesores Dra. A. M. Delgado, Dra. Fernández, Dra. Escobar, Dra. N. Pagán, Dra. Rivera, Dra. Arbona, Dra. A. González y el Dr. A. Canales, que durante estos 3 años ayudaron a enfocarme y mejorar como futuro profesional en administración y supervisión educativa.

A mis estudiantes fuente de inspiración para seguir dando lo mejor de mí para un mejor Puerto Rico. A los compañeros maestros, a madres voluntarias Sandra Gómez y Kellyn Aponte. A mis ex - estudiantes, Armando Soto y Camila Miró por su apoyo incondicional y aliento durante estos últimos años.

A todos ustedes, Gracias Mil por todo su apoyo.

Sumario

Se realizó un estudio documental con el objetivo de identificar los estilos de liderazgo que predominan en el ámbito del sistema educativo público, específicamente en el director escolar. La literatura revisada, evidencia el impacto que produce el ejercicio de un adecuado liderazgo en la eficacia escolar y como pieza clave en el logro de objetivos de las organizaciones educativas. Las preguntas que fundamentan esta investigación son: ¿Qué estilo de liderazgo posee el director escolar del Departamento de Educación Pública? ¿Cómo el estilo de liderazgo contribuye al logro de las funciones del director escolar?

Los documentos analizados del Departamento de Educación incluyen dos leyes orgánicas, la Ley 149 de 1999, y la ley 85 de 2018, así como cartas circulares y otros documentos oficiales. Los autores consultados coinciden en que ningún líder puede utilizar un solo estilo de liderazgo, hay circunstancias en los que debe cambiar de estilo para poder hacer frente a una situación o problema. La implantación de las reformas es responsabilidad de todos los componentes de la comunidad escolar (maestros, padres, estudiantes, director, personal no docente, comunidad circundante y productores de materiales educativos) bajo el comando del líder; el director.

Tabla de Contenido de Gráficas

1 Comparación entre las funciones de un administrador y un líder.....	11
2 Disposiciones de Ley 149 y Ley 85 del Departamento de Educación de Puerto Rico...46	
3 Estándares profesionales para líderes educativos	49
4 Documentos del Departamento de educación de Puerto Rico.....	50
5 Áreas de contribución del liderazgo a las funciones del Director Escolar.....	52

Tabla de Contenido

Nota Aclaratoria.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Sumario.....	v
Tabla de Contenido de Gráficas.....	vi
Tabla de Contenido.....	vii
Capítulo I.....	1
Introducción.....	1
Antecedentes.....	1
Planteamiento del Problema.....	6
Propósito.....	6
Preguntas de investigación.....	6
Justificación.....	6
Definición de términos.....	7
Capítulo II.....	9
Revisión de Literatura.....	9
El director como líder educativo.....	23
El director como líder organizacional.....	26
El director como líder ético.....	28
Estándares profesionales para líderes educativos.....	36
Liderazgo estratégico.....	38
Liderazgo Académico.....	38
Comunidad Profesional.....	39
Mejora Continua.....	39
Capítulo III.....	40
Metodología.....	40
Introducción.....	40
Propósito de la Investigación.....	40
Preguntas de investigación.....	40
Diseño de la investigación.....	41

Unidad de análisis.....	41
Recopilación de datos	42
Capítulo IV.....	44
Análisis de Datos	44
Introducción	44
Análisis y hallazgos.....	44
Capítulo V.....	52
Conclusión y Recomendaciones	52
Recomendaciones.....	53
Referencias.....	55

Capítulo I

Introducción

Antecedentes

Durante el siglo XX y lo que va del XXI, el sistema educativo puertorriqueño ha pasado por una serie de cambios en su organización estructural, contenido curricular, filosofía, política pública, estrategias y metodología de enseñanza, requisitos y cualificaciones para los empleados del sistema, entre otros. Durante todo el siglo XX se gestaron diferentes políticas públicas que ha dado forma a la administración del sistema educativo público (Claudio, 2012). Se fueron introduciendo teorías y enfoques respecto a cómo se aprende, sobre la forma de administrar el sistema y qué deben aprender los estudiantes. Tanto Claudio (2012) como Negrón (1976) concuerdan en que durante las primeras tres o cuatro décadas del pasado siglo, la influencia de las ideas educativas de los Estados Unidos fue notable. Incluso, en determinados momentos, el idioma en que se impartía el proceso de enseñanza y aprendizaje en todos los cursos era el inglés. Para administrar el sistema se trajeron a norteamericanos para ocupar diversos puestos, desde el Comisionado de Instrucción, hasta principales (como se les llamaba a los hoy directores escolares) y maestros. Situación que está muy bien plasmada en los relatos del maestro Peyo Mercé del escritor puertorriqueño Abelardo Díaz Alfaro en su colección titulada *Terrazo*.

El Comisionado de Instrucción fue una posición, como otras, nombrada por el presidente de los Estados Unidos. En 1946, el presidente Harry S. Truman, nombró a un puertorriqueño en esa posición, el profesor Mariano Villaronga Toro quien puso punto final a la controversia sobre el idioma en que debía impartirse la enseñanza. Villaronga estableció la política pública de que el inglés, en Puerto Rico, debería enseñarse como una asignatura y no utilizarse como medio de enseñanza de las otras materias del programa escolar (Claudio, 2012).

Cabe señalar que la Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico de 1952, le cambio el nombre de Comisionado por el de Secretario de Instrucción Pública (López Y, 2007). También se comenzó a utilizar el título de director escolar en lugar de “principal”. Más adelante, en la década de 1960, se divide la Isla en regiones educativas (Carta Circular 12 – 1964), con el propósito de compartir con otros niveles educativos la dirección del Sistema educativo que se tornaba más complejo cada día.

Afirma Claudio (2012) que, bajo la dirección de Cándido Olivera, quien fuera Secretario de Instrucción de 1960- 1964, se llevó a cabo la reforma educativa más planificada, organizada y de más impacto que había tenido Puerto Rico hasta ese momento. La Carta Circular 12- 1964 fija las responsabilidades administrativas de los tres niveles del Sistema: central, regional y distrito. Cada nivel tenía claramente definida su participación respecto a la política educativa del país. A nivel central le correspondía, interpretar la política pública general y los objetivos de sistema en colaboración con los demás niveles y con la comunidad. El nivel regional se encargaba de interpretar la política educativa general y los objetivos del sistema, facilitar su aplicación en la Región Educativa y sugería al nivel Central revisiones de esa política. Por último, al distrito escolar le correspondía interpretar la política educativa general y los objetivos del sistema; facilitar su aplicación en el distrito y sugerencia a la región y al nivel Central revisión de esa política.

Entre 1964 y 1968 el Dr. Quintero Alfaro ejerció como Secretario de Instrucción Pública (Maldonado, 2015). Ese momento ha sido calificado como uno de los más efectivos en el avance de la educación, momentos de gran inspiración para todo el personal administrativo, docente y de apoyo. Incluso, un gran número de escuelas funcionaron como lo que hoy se conoce como

comunidad de aprendizaje, cuando todavía no se había popularizado ese concepto. Claudio (2012) resume los logros de Quintero de la siguiente manera.

Los logros sobresalientes del Dr. Quintero pueden resumirse a base de grandes dimensiones como liderazgo a nivel institucional, avances en la educación a base de la implantación de innovaciones administrativas, curriculares e instrumentales, creación de ambientes conducentes al aprendizaje y a la creación y fortalecimiento del compromiso del personal docente para el mejoramiento de la educación, entre otras.

Claudio (2012) califica el estilo de liderazgo del Dr. Quintero como uno participativo, transformacional y constructivista. Su misión, afirma Claudio, fue lograr que otros, incluyendo los directores escolares, maestros y estudiantes, se convirtieran en líderes. Su estilo de liderazgo fue clave para el progreso y un clima organizacional muy positivo en toda la estructura del Sistema Educativo.

En la década de 1920 se legisla para crear la Comisión para la Reforma Educativa. También se legisló en 1974 para realizar un estudio sobre el sistema educativo, el cual culminó en 1977 recomendando reformar el sistema desde el nivel primario hasta el universitario. Recomendaba, además, que se estableciera una filosofía para todo el sistema educativo y cultura de Puerto Rico y que se señalaron claramente los propósitos, los objetivos generales y directrices para cada una de sus áreas y niveles académicos. Señala Quintero (1996), que, de manera similar a lo sucedido en los hallazgos y recomendaciones de estudios anteriores, muy poco o nada, de lo recomendado se puso en práctica durante esos años.

La década de 1980 se caracterizó por un gran entusiasmo por la reforma educativa. Se interesaba destacar los principios democráticos de la educación y por una excelencia en la educación. Nuevos proyectos se desarrollaron, como, por ejemplo, mayor atención de la

población estudiantil con discapacidades, por el desarrollo de valores éticos y morales, mayor uso de los recursos bibliotecarios, el fortalecimiento de las Bellas Artes, construcción de nuevos y modernas escuelas, embellecimiento de los planteles y mayor participación de los padres y de la comunidad en general en asuntos educativos y los nuevos proyectos (Quintero, 1996).

En el 1985 y por mandato Legislativo se creó la Comisión Conjunta para la Reforma Educativa Integral. Expone Claudio (2012) que después de cinco años de estudios y deliberaciones, la Comisión rindió su informe acompañado de un proyecto de ley para reestructurar el sistema educativo. Como resultado de ese esfuerzo se crea la nueva Ley Orgánica para el Departamento de Educación, es decir, Ley Núm. 68 del 28 de agosto de 1990. Esta pieza Legislativa vino a servir de base para la reforma educativa que comenzó en el 1980. Esta ley cambia el nombre al Departamento de Educación. La Ley 68 estableció los principios rectores del Departamento, a saber:

1. La excelencia como aspiración fundamental del sistema educativo.
2. El estudiante como centro del sistema educativo.
3. El maestro como agente esencial de cambio constructivo en el sistema.
4. La autonomía de la escuela, como el medio necesario para la eficiencia del sistema.
5. Fortalecimiento de la Educación Vocacional y Técnica y de otras destrezas.
6. La participación ciudadana como necesidad del proceso educativo. (Ley Núm. 68 de 1990).

Estos principios rectores se operacionalizan en la Ley Núm. 18 del 16 de junio de 1993. Estableció la creación de las Escuelas de la Comunidad; distinguió y señaló las funciones de estas y les otorgó autonomía académica, fiscal y administrativa. Por medio de esta Ley 18, el

poder de decisión en el sistema educativo se transfirió del nivel central y de las regiones y distritos escolares a la base del sistema, es decir al núcleo escolar. Dicha Ley creó además el Instituto de Reforma Educativa. Su responsabilidad era que todas las escuelas se incorporaran en el proceso para convertirse en escuelas de la comunidad.

Con esos propósitos, dicho Instituto adiestró al personal docente y no docente sobre los aspectos técnicos de su manejo y desarrollo y sobre los procedimientos para integrar a todas las escuelas existentes (unas 1,600), con autonomía dentro de un sistema educativo coherente. Esa transformación se logró en cinco años, lo que dio paso a la derogación de la Ley Núm. 68 de 1990 y la Ley Núm. 18 de 1993 y se aprobó entonces, la Ley Núm. 149 de 1999, la que culmina el proceso de reforma estructural y funcional del Sistema de Educación Pública de Puerto Rico (Fajardo, 2000).

Concluye Claudio (2012), que con la Ley 149 de 1999 se logró uno de los cambios más dramáticos experimentados en el sistema educativo público. Si se aspiraba a mejorar la efectividad y eficacia de este Departamento y en los procesos de enseñanza aprendizaje en el salón de clases, la descentralización del sistema era necesaria.

En los primeros años transcurridos del siglo XXI, el sistema educativo público ha operado según lo dispuesto por la Ley Núm. 149 de 1999 hasta marzo de 2018, en que se aprobó la Ley Núm. 85, conocida como Ley de Reforma Educativa, con el propósito de fijar la nueva política pública del Gobierno de Puerto Rico en el área de educación entre otros aspectos. Esta nueva legislación deroga la Ley Núm. 149 de 1999, según enmendada. Ambas incluyen las funciones, deberes y responsabilidades del director de escuelas, asunto medular de esta investigación.

Planteamiento del Problema

La escuela del siglo XXI se define como una organización abierta de la comunidad; en consecuencia, no pueden sus directivos y maestros únicamente administrar o gestionar la institución escolar sin darle una orientación y visión de mediano y largo plazo (Uribe, 2005). El director de escuela del sistema de educación pública es quien administra y lidera el plantel. Existen muchos tipos de liderazgo, por lo que es necesario conocerlos y saber cuáles de ellos son los que los directores escolares del sistema educativo público utilizan, así también, examinaremos la contribución del liderazgo en sus funciones, en el clima organizacional y en otros aspectos.

Propósito

El propósito de este estudio es identificar los estilos de liderazgo que predominan en el ámbito del sistema educativo público, específicamente en el director escolar. La literatura revisada, evidencia el impacto que produce el ejercicio de un adecuado liderazgo en la eficacia escolar y como pieza clave en el logro de objetivos de las organizaciones educativas.

Preguntas de investigación

Las preguntas que fundamentan esta investigación documental son las siguientes:

1. ¿Qué estilo de liderazgo posee el director escolar del Departamento de Educación Pública?
2. ¿Cómo el estilo de liderazgo contribuye al logro de las funciones del director escolar?

Justificación

Dentro de la estructura del sistema educativo público, el director de escuela es un actor clave. Su responsabilidad para con la educación es grande, posiblemente solo superada por el

maestro quien es el que imparte el proceso de enseñanza y aprendizaje de forma directa a los alumnos. El director es el líder pedagógico en el plantel.

Esta investigación es importante porque el director es clave en la administración del plantel. Tiene especial relevancia conocer el estilo de liderazgo que se desprende y fomenta a través de los documentos oficiales y leyes del Departamento de Educación de Puerto Rico (DEPR). En la medida que el director conozca los diferentes estilos de liderazgo podrá reflexionar sobre la importancia que tiene el mismo en el logro de la misión y visión del sistema educativo y su rol como líder.

El liderazgo en general y el pedagógico en particular son temas de actualidad y relevantes. Cada vez surgen nuevos estilos de liderazgo y esto puede encaminar a una re conceptualización del liderazgo escolar.

Definición de términos

Los siguientes términos se definen para establecer una comunicación clara a través del documento, es decir, definiciones conceptuales:

1. Carta Circular – comunicación escrita en la que el Secretario de Educación dispone sobre cualquier asunto o tema relevante del sistema Educativo (Departamento de Educación, 2005).
2. Director escolar o director de escuela – es el funcionario público del Departamento de Educación de Puerto Rico tiene a su cargo la dirección y administración de una o más escuelas del sistema (Departamento de Educación, 2005).
3. Función – dentro del campo de la administración de Recursos Humanos, la función implica lo que un empleado debe realizar en el puesto que ocupa. Implica o incluye

tareas, responsabilidades, roles, deberes, obligaciones, encomiendas, entre otros (Dessler, 2015).

4. Liderazgo – en términos simples y sencillos, el influir en otras personas para que trabajen en el logro o alcance de metas y objetivos (Lussier y Achua, 2016).

Capítulo II

Revisión de Literatura

Introducción

En este capítulo se presenta una revisión de literatura relacionada con el tema bajo investigación: Liderazgo del director escolar del sistema de educación pública de Puerto Rico. El contenido se divide en tres secciones. La primera consiste en el marco conceptual en donde se exponen las principales teorías sobre liderazgo, los estilos de liderazgo que han surgido en las últimas décadas, funciones, roles y perfil del director escolar. La segunda sección es el marco teórico, es decir, la posición filosófica de la investigadora. Finalmente, la tercera sección examina algunos estudios relacionados tanto en el escenario puertorriqueño como en otros.

Marco teórico-conceptual

Para algunos autores, como Young (2014), Lussier y Achua (2016) y Thomas (2014) el concepto influir es clave en cuanto al liderazgo. Para ellos, influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. Por eso, la influencia es la parte medular del liderazgo. Hoy día, el liderazgo es un tema muy discutido e importante. La administración de cualquier organización requiere cada vez más, de líderes capaces de influir en sus seguidores.

Desde que para fines del siglo XIX y comienzos del XX, la administración se tornó una disciplina, el liderazgo ha estado de su mano, (Thomas, 2014). Sin embargo, se debe enfatizar en que ambas actividades son diferentes, aunque se relacionan. Entre administradores y líderes hay algunas diferencias, vistas ya desde H. Mintzberg en la década de 1970 y más recientemente por otros, como, por ejemplo, J.P. Kotter en los 90 (Daft, 2013). Algunos de esas diferencias son las siguientes:

Tabla 1

Comparación entre las funciones de un administrador y un líder

Administrador	Líder
Se percibe como una puesta en práctica de las ideas del líder; como aquellos cambios introducidos por los líderes.	Comprende la articulación de una visión organizacional, como propiciatoria de los principales cambios.
Se orienta en las tareas al desempeñar funciones como la planificación, organizacional y control.	Se concentra en la función de dirección del liderazgo interpersonal.
Los administradores hacen las cosas correctamente.	Los líderes hacen cosas correctas.
El énfasis está en la estabilidad, el control, la competencia, el trabajo y la uniformidad.	El énfasis está en el cambio, la delegación de funciones, la colaboración, la gente y la diversidad.
Los planes son a corto plazo, sin correr riesgos; basados en la conservación y la imitación.	Los planes son a largo plazo, asumiendo riesgos; se procura innovar y generar nuevas cosas.

Nota: Comparación entre las funciones de un administrador y el líder. Robbins y Coulter (2013).

Explica Daft (2013) que una teoría de liderazgo es una hipótesis sobre algún aspecto relacionado con el liderazgo. Las teorías tienen valor práctico porque se utilizan para entender, predecir y controlar mejor el buen cumplimiento del liderazgo. De acuerdo con House y Aditya (2015), existen cuatro clasificaciones de la teoría de liderazgo o métodos de investigación, para explicar el liderazgo, a saber: (a) las teorías de rasgos, (b) de comportamiento, (c) de contingencia (d) integral. Además, Daft define paradigma de liderazgo como un planteamiento compartido que representa una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar, investigar y entender el liderazgo. Ese autor señala que, en los últimos 70 años, las investigaciones sobre

liderazgo han modificado el paradigma. Indica que las cuatro clasificaciones de la teoría del liderazgo, en conjunto, representan un cambio de paradigma.

1. Paradigma de la teoría de rasgos. De acuerdo con Daft (2013), los primeros estudios sobre liderazgo partieron del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen. Los investigadores deseaban identificar el conjunto de características o rasgos que distinguen a los líderes de los seguidores, o a los buenos de los deficientes. La lista de rasgos se debía usar como requisito para promover a candidatos a posiciones de liderazgo. Se llevaron a cabo cientos de estudios sobre rasgos, durante las décadas de 1930 y 1940, con el propósito de descubrir una lista de cualidades, pero nadie logró encontrar un conjunto de características universales comunes a todos los líderes competentes, o rasgos que garantizara el éxito del liderazgo.
2. Paradigma de la teoría del comportamiento del liderazgo. Observa Daft (2013) que, en los años 50, el paradigma de casi todas las investigaciones sobre liderazgo cambió. Pasaron de concentrarse en la teoría de rasgos a las acciones concretas (comportamiento) que desempeña el líder en el trabajo. En la búsqueda continua del mejor estilo de liderazgo para todas las situaciones, los estudiosos intentaron identificar las diferencias entre el proceder de los buenos líderes y el los ineficaces. Otra categoría del liderazgo basado en el comportamiento enfatiza en la naturaleza del trabajo administrativo. Dentro de este paradigma están las investigaciones de Mintzberg sobre la naturaleza del trabajo administrativo, realizados en la década de 1960. Daft asegura que las 10 funciones administrativas de Mintzberg buscan formas de clasificar el comportamiento para facilitar la comprensión del liderazgo. En ciertas investigaciones se examinó la relación entre el comportamiento del líder y las

- medidas de efectividad en el liderazgo, sin embargo, no hubo acuerdo sobre cuál era el mejor estilo de liderazgo para cualquier situación.
3. Paradigma de la teoría del liderazgo por contingencia. En los sesenta, quedó claro que no hay tal estilo útil para toda circunstancia. Por lo tanto, el paradigma del liderazgo pasó a la teoría de contingencia. Estas teorías tratan de explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación. Es decir, ¿qué rasgos y/o conductas aseguran el éxito del liderazgo con base en las variables situacionales? El paradigma de la teoría de contingencia destaca la importancia de factores situacionales, como la índole del trabajo realizado, el ambiente externo y las características de los seguidores.
 4. Paradigma de la teoría integral del liderazgo. Entre mediados y finales de los años setenta (hasta el momento), comenzó a orientarse hacia la teoría integral o neocarismática. Estas teorías tratan de combinar las teorías de rasgos del comportamiento y de contingencias para explicar por qué son positivos o fructíferas ciertas relaciones de influencia entre líder y seguidores. Tal integración de teorías permite identificar conductas y rasgos que facilitan la efectividad del líder y saber por qué un mismo proceder del líder puede tener efectos distintos en los seguidores según las circunstancias. Este paradigma ha logrado unificar todos los paradigmas anteriores, de manera de poder comprender mejor el liderazgo. Además, ha dado paso a muchos estilos de liderazgo.

Perman (2013) señala que la personalidad es la combinación de rasgos que definen el comportamiento de una persona. Mientras que los rasgos vienen a ser las características y cualidades que distinguen a las personas. Ese autor presenta el modelo de las cinco grandes

dimensiones personalidad. El propósito de ese modelo es clasificar de manera confiable, dentro de algunas dimensiones, la mayor parte de los rasgos o características con que se podría describir a alguien. Las dimensiones son:

- Emocional. Esta dimensión abarca los rasgos de liderazgos y extroversión. Equivaldría a la inteligencia emocional que describió Goleman (1995).
- Empatía. Esta dimensión comprende rasgos de armonía interpersonal. Es decir, ponerse en el lugar del otro.
- Ajuste. Comprende el rasgo de estabilidad emocional.
- Escrupulosidad. Comprende rasgos relacionados con el logro.
- Apertura a la experiencia. Rasgo relacionado con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas.

Lord, De Valer y Alliger (1986) presentan nueve rasgos de los líderes efectivos, basados en el modelo de las cinco dimensiones. El primero es el dominio, que es uno de los dos principales rasgos de la dimensión emocional del modelo. Los buenos líderes desean ser directivos y asumir responsabilidades, aunque no son demasiado autoritarios ni usa un estilo intimidatorio. El rasgo de dominio influye en todos los demás atributos o características relacionados con los buenos líderes. El segundo rasgo es el de gran energía. Dicen los autores citados que los líderes tienen empuje y trabajan arduamente para lograr objetivos. Son resistentes y toleran la presión; son entusiastas y no claudican; enfrentan y no se derrotan ante la adversidad. Tienen gran tolerancia a la frustración y toman la iniciativa. El rasgo de gran energía está dentro de la dimensión de escrupulosidad.

Tercero, confianza en sí mismo, en sus propios juicios, seguro de sus decisiones y capacidades. Este rasgo se clasifica dentro de la dimensión de escrupulosidad. Cuarto, locus de

control. Los líderes que asumen el control tienen confianza en sí mismo y aprende de sus errores. Este rasgo forma parte de la dimensión apertura a la experiencia.

El quinto rasgo que Lord, De Valer y Alliger (1986) señalan es la estabilidad, que forma parte del ajuste. Se asocia con la eficacia y el avance administrativo. Los líderes estables controlan sus emociones, son seguros y positivos. Entienden muy bien sus puntos fuertes y los débiles y se orientan hacia el mejoramiento personal.

Sexto, integridad, es decir comportamiento regido por la honestidad y la ética; que lo hace digno de confianza. Este rasgo forma parte de la dimensión de la escrupulosidad del modelo.

Séptimo rasgo, inteligencia, o sea, la capacidad cognitiva de razonar en forma crítica, resolver problemas y toman decisiones. Se clasifica en la dimensión de apertura a la experiencia del modelo.

Octavo, flexibilidad o capacidad para ajustarse a diferentes situaciones. Entra en la dimensión de apertura a la experiencia del modelo.

El noveno rasgo señalado por Lord, De Valer y Alliger (1986) lo es la sensibilidad hacia los demás. Consiste en considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición en los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir en ellos. En otras palabras, empatía, es ver las cosas desde la óptica de otros.

A finales de los noventas, JC Maxwell (1999), reconocido motivador de líderes, publicó “Las 21 cualidades indispensables de un líder”. Se convirtió en un éxito en menos de un año. Esas cualidades, que son rasgos y características, incluyen: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escuchar, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad,

autodisciplina, servicio, aprender y visión. Como se puede ver, muchas de las cualidades de Maxwell coinciden con las antes descritos. Después de esa publicación, Maxwell ha añadido otros como empatía, resonancia, inteligencia emocional y productividad.

Los estudiosos del tema, a base de los paradigmas de las teorías, las dimensiones y rasgos, cualidades y características de los líderes, presentan una serie de estilos, modelos o tipos de liderazgo. Algunos de estos se presentan a continuación. El estilo o modelo de liderazgo de apoyo es el enfocado en el empleado que confiere autoridad da los seguidores para que tomen decisiones y ejerzan control sobre su trabajo (Kielson, 2012). El estilo autocrático corresponde al líder que de ordinario tiende a centralizar la autoridad, impone los métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los seguidores o subordinados (Robbins y Coulter, 2013).

Por otro lado, está el liderazgo carismático, el que tiene dos vertientes. Está el carismático personalizado, que persigue objetivos impulsados por el líder y promueve entre los seguidores, obediencia, dependencia y sumisión. Además, está el carismático socializado, que persigue objetivos impulsados por la organización y promueve la delegación, el crecimiento personal y la participación igualitaria de los seguidores (Lussier y Achua, 2016).

El estilo de liderazgo centrado en el trabajo pone énfasis en los objetivos y en las facilidades laborales. Su éxito depende del grado de responsabilidad que asume el líder para hacer que el trabajo se lleve a cabo, según explica Hughes (2015). Mientras que el estilo de liderazgo centrado en los empleados demanda cierto grado de concentración del líder en la satisfacción de las necesidades de los empleados y al mismo tiempo fomenta las relaciones interpersonales.

El estilo democrático, explica Robbins y Coulter (2013) corresponde al líder que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, alienta la participación para decidir los métodos del trabajo y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para ser un guía. Esos mismos autores describen el estilo “laissez – faire” (dejar hacer), como que corresponde al líder que, en general concede el grado una libertad total para tomar decisiones y llevar a cabo el trabajo en la forma en que ellos estiman más convenientemente.

La Fontant (2014) describe el líder total, el cual consiste de cuatro áreas que debe dominar. Estas áreas son: (a) productividad personal – habilidad de auto administrarse, administrar el tiempo y controlar las prioridades para desempeñarse al máximo de la efectividad, (b) liderazgo personal – auto dirigirse y ser el líder de su propia vida, (c) crecer y desarrollarse en las seis áreas de la vida: familiar – hogar, económica – profesional, social – cultural, física – salud, educacional – mental y espiritual – ética y (d) liderazgo motivacional – la habilidad de dirigir y motivar a otras personas. Este líder es capaz de ayudar a las personas a desarrollar y utilizar al máximo su potencial.

Hughes (2015) señala que el liderazgo compartido y el delegativo tienen su raíz en el democrático pues el grupo define sus propias tareas, se delegan funciones y se comparten el trabajo.

Tanto Roselló (2013) como Andújar (2014) definen al líder inteligente emocional. Este tipo de líder crea una cultura o un ambiente de trabajo donde se promueven la confianza, el compartir información, la toma de riesgos saludables y el aprendizaje. En este tipo de ambiente las personas piensan mejor, son más creativos y contribuyen más a la organización. Este líder tiene la capacidad para identificar y familiarizarse con las necesidades de los trabajadores.

También tiene la capacidad para analizar y solucionar conflictos rápidamente. Se adelanta a los problemas e identifica las soluciones a implantarse.

El liderazgo resiliente fue explicado por Grotberg (1995) como el líder con la capacidad de hacerle frente a las adversidades de la vida, superarlos y ser transformado positivamente por ellos. Es el líder que identifica fortaleza, en la organización para llevarla al éxito. Poder recuperarla después de una situación difícil. Sierra (2017) indica que después del huracán María; muchos líderes optaron por ser resiliente. Ese autor añade que el líder resiliente tiene la capacidad de hacer que su equipo adopte o supere las adversidades. Él es catalizador que inspira a las personas a alcanzar metas que no puedan lograr por sí solas. El líder resiliente se caracteriza por: (a) enriquecer los vínculos; debe fortalecer las conexiones entre los individuos; (b) fija límites claros y firmes, debe ser capaz de elaborar e implementar políticas y procedimientos coherentes; (c) enseñar habilidades para la vida tales como la cooperación, resolución de conflictos, estrategias de resistencia y asertividad, destrezas de comunicación efectiva, toma de decisiones, manejo sano de estrés y otros; (d) brindar afecto y apoyo, proporcionar respaldo y aliento incondicional; (e) establecer y transmitir expectativas elevadas y realistas, tan altas como posibles, lo que proyectará al líder como motivador eficaz; y (f) brindar oportunidades de participación, es decir, otorgar al equipo responsabilidad de peso, la oportunidad de resolver problemas, toma de decisiones, planificar y establecer objetivos.

De acuerdo con Goleman, Boatzis y Mckee (2010), que el liderazgo resonante es aquel que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Es lograr una conexión comunicativa efectiva.

El liderazgo servidor o liderazgo de servicio es un enfoque de liderazgo que se centra en los comportamientos, este fue descrito por R. Greenleaf (1970). Destaca la importancia de que

los líderes sean conscientes de las preocupaciones de sus colaboradores, sientan empatía hacia ellos y colaboren en el desarrollo de todo su potencial, poniendo sus necesidades, por delante de las propias. Es un liderazgo ético que busca el servicio a los integrantes de la organización y de la sociedad en general.

Indican Lussier y Achua (2016) que el liderazgo transaccional es la forma de liderazgo que busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se consiguen objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores.

Menciona Quintana (2014) que en la actualidad la responsabilidad social de las empresas no se limita únicamente a generar empleo, sino que debe orientar y proveer, entre otras cosas, un trabajo significativo y enriquecedor para sus empleados saludables es un elemento clave para la sobrevivencia organizacional en tiempos de crisis y globalización. Indica que una forma de conseguir ese objetivo es empleando estilos de liderazgo positivos en las empresas. Es decir, líderes que sepan conducir a los demás hacia un fin compartido y lograr compromiso. Afirma Quintana que un estilo de liderazgo positivo lo es el liderazgo transformacional. Este líder es un recurso laboral de tipo social que puede influir de manera notable en el capital psicológico positivo de los empleados y, a la vez, contribuir a generar organizaciones saludables, extrayendo y desarrollando lo mejor de cada integrante del equipo enfocándolos en la dirección correcta para alcanzar estabilidad social, emocional y económica.

Según Bennis (2014), el liderazgo transformacional es la capacidad de los líderes de transformar una visión en realidad. Es la capacidad del líder de influir en un grupo de personas y hacer que trabajen con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, para lograr las metas y objetivos de la organización. Añade Bennis que este tipo de liderazgo tiene como meta ampliar la

visión de la organización y sus posibilidades, ayudar a que el comportamiento sea congruente con las creencias y motivar al equipo a realizar cambios sostenibles y permanentes. Según ese autor, el liderazgo transformador incluye cuatro componentes, característicos o cualidades. Estas son las siguientes: (a) carisma, se trata de desarrollar una visión y ser modelo de confianza y respeto; (b) inspiración, motivar para altas expectativas, transmitiendo pasión; (c) consideración individualizada, prestar atención, respeto y responsabilidad individualizada y fomentando la proactividad y (d) estimulación intelectual, proporcionar nuevas ideas, alentándolas a explorar nuevas formas de hacer las cosas y encontrar nuevas oportunidades. Sostiene Bennis que el liderazgo transformacional proporciona grandes beneficios a las organizaciones, pues fomenta la creatividad y la innovación entre los empleados.

Definitivamente estos no son todos los estilos o tipos de liderazgo. Existen otros, no obstante, los que se han examinado compiten en un denominador común: todo líder tiene que ser inspirador. Esta es la clave de todo tipo o estilo de liderazgo que se ejerza. Por lo tanto, no se considera que un estilo sea mejor que otro, cada uno se adapta y utiliza de manera singular en las diferentes organizaciones. Se considera que muchos de las características y cualidades de los líderes están presentes en los diferentes estilos, es decir, no son exclusivos de un estilo o tipo de liderazgo.

Funciones del Director Escolar

De acuerdo con la Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico (2018), el director de escuela será el encargado de dirigir la escuela y se reportará directamente al Superintendente de su Oficina Regional Educativa. En el documento se establecen los deberes y responsabilidades del director escolar del sistema educativo público, aunque pueden establecerse otros mediante reglamento.

1. Administrar eficiente y efectivamente la escuela, sus recursos y los fondos destinados a esta agencia.
2. Desempeñar sus funciones de conformidad con el plan estratégico del Departamento de Educación, el Plan Escolar y con los deberes y responsabilidades establecidos con el Superintendente Regional.
3. Desarrollar un plan escolar, de conformidad con los criterios establecidos por el Secretario, el cual deberá ser aprobado por el Superintendente Regional.
4. Dirigir la escuela con el fin de mantenerse o convertirse en una escuela de alto rendimiento de conformidad con las guías, visión y misión que establezca el Secretario, promoviendo expectativas de éxito en su comunidad escolar y el cumplimiento de los reglamentos y directrices del Departamento.
5. Evaluar el personal de la escuela conforme a las normas, directrices, reglas y reglamentos promulgados por el Secretario, respetando siempre los derechos adquiridos por los maestros previos a esta ley.
6. Apoyar la implementación de un currículo riguroso, estimulante y coherente.
7. Implementar los programas académicos, así como los programas para el desarrollo profesional del personal.
8. Garantizar las condiciones para el desarrollo educativo y socioemocional de los estudiantes.
9. Custodiar y mantener actualizadas los expedientes de la matrícula de la escuela.
10. Rendir informes periódicos a la Oficina Regional Educativa pertinente a la matrícula y gestión educativa de la escuela.

11. Implementar el sistema de rendición de cuentas, según las normas, directrices, reglas y reglamentos promulgados por el Secretario.
12. Implementar las medidas correctivas determinadas por el Superintendente Regional.
13. Promover la colaboración, participación e integración de los padres y la comunidad en la gestión educativa en la escuela.
14. Propiciar un ambiente educativo, inclusivo y dinámico.
15. Implementar las medidas disciplinarias a los estudiantes de conformidad con la política pública, directrices, normas, reglas y reglamentos promulgadas por el Secretario.
16. Facilitar el acceso y uso de los planteles a entidades del tercer sector y sin fines de lucro que ofrezcan servicios, actividades o programas extracurriculares a la comunidad y los estudiantes; como también de forma interagencial para la prestación de servicios.
Además, coordinar con éstos para llevar a cabo las actividades y promover las mismas entre la comunidad escolar.
17. Emplear la autonomía conferida en asuntos de:
 - a. Supervisión y administración del personal de la escuela, para lograr las metas establecidas.
 - b. Adaptación de los programas educativos para servir mejor los intereses de los estudiantes, previa consulta con el Superintendente Regional.
 - c. Administración de los recursos asignados a la escuela.
 - d. Desarrollo de planes para la seguridad interna de la escuela y un proceso para referir al Departamento de la Familia e informar al Secretario o a cualquier otra autoridad competente, casos de maltrato de menores que se detecten en la escuela y darle seguimiento a los mismos. A tales fines, creará un plan de seguridad en las

escuelas públicas del Gobierno de Puerto Rico, ya sea con la Policía de Puerto Rico, Policías Municipales o con entidades privadas. Para cumplir con esta obligación llevará a cabo las reuniones que estime pertinentes en caso de utilizar entidades de seguridad gubernamentales o presupuestará el costo de seguridad en caso de ser compañías privadas. Esta disposición será una mandataria y no discrecional del Secretario.

- e. Desarrollo de actividades curriculares y extracurriculares con la colaboración de los estudiantes, padres y la comunidad.
- f. Establecer y mantener estructuras adecuadas para un ambiente de aprendizaje positivo.
- g. Establecer y apoyar una cultura de aprendizaje que transmita altas expectativas para los estudiantes.
- h. Coordinar recursos para apoyar las metas escolares y suplir las necesidades de los estudiantes.
- i. Aplicar reglamentos de normas de conducta y medidas disciplinarias establecidas por el Departamento al personal docente, no docente y al estudiantado.
- j. Establecer una bitácora que detalle los esfuerzos exitosos e infructuosos para lograr las metas.

Según el perfil del director de escuela del Departamento de Educación de Puerto Rico, el director de escuela debe demostrar competencia en diversas áreas como: planificación y evaluación, liderazgo educativo, liderazgo organizacional y liderazgo ético. A continuación, se describen las áreas de liderazgo.

El director como líder educativo

Promueve el logro de los estándares y las expectativas identificadas para cada asignatura, establece expectativas altas para sus estudiantes y propicia su logro a través de la actualización curricular, la promoción de estrategias efectivas de enseñanza y el desarrollo profesional del maestro.

1. Conoce y comunica las normas curriculares que rigen el programa educativo de su escuela.
 - a. Evidencia conocimiento de los estándares de excelencia y las expectativas, que deben lograr los estudiantes.
 - b. Conoce y promueve las cartas circulares que delinear los diversos programas que se ofrecen en su escuela.
 - c. Promueve la utilización de estrategias de enseñanza que han demostrado ser efectivas en la sala de clases.
 - d. Contribuye a garantizar el máximo del tiempo lectivo a los estudiantes, a través de la implantación de políticas claras de trabajo que brindan prioridad al proceso de enseñanza y aprendizaje.
2. Promueve el enriquecimiento curricular como un medio para actualizar el contenido y hacerlo pertinente a los estudiantes de su comunidad escolar.
 - a. Promueve la evaluación de los programas y del currículo, para identificar aquellas áreas que deben actualizarse y atemperarse a la realidad del estudiante.
 - b. Apoya la innovación en el área educativa como un mecanismo para actualizar las estrategias de enseñanza y hacer más relevante el currículo para los estudiantes.

- c. Propicia la comunicación entre los maestros para que intercambien ideas y estrategias de enseñanza efectivas.
 - d. Desarrolla reuniones profesionales para discutir estrategias curriculares de base científica que hayan demostrado ser efectivas en el mejoramiento del aprovechamiento académico de los estudiantes.
 - e. Promueve el desarrollo e implantación de propuestas y proyectos innovadores que incidan en el mejoramiento del aprovechamiento académico de los estudiantes.
 - f. Promueve la investigación en acción como un mecanismo para mejorar los ofrecimientos educativos de su escuela.
 - g. Promueve el uso de la tecnología en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
3. Propicia la utilización de diversos métodos para evaluar el aprovechamiento académico de los estudiantes.
- a. Divulga la política pública establecida por el Departamento de Educación para la evaluación de los estudiantes.
 - b. Promueve la utilización de diversos criterios de evaluación del aprovechamiento de los estudiantes.
 - c. Utiliza los resultados de la evaluación estudiantil como base para identificar la efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje y promueve los cambios que sean necesarios para obtener los resultados esperados.
4. Propicia el desarrollo profesional del maestro como un medio para lograr un mejor aprovechamiento académico de los estudiantes.
- a. Establece programas de inducción para atender las necesidades de desarrollo profesional del personal que se inicia en sus labores.

- b. Ofrece seguimiento para atender en forma continua y sistemática las necesidades profesionales de los maestros.
 - c. Organiza actividades de desarrollo profesional para su facultad según las necesidades identificadas, individualmente o en coordinación con el distrito, la región educativa o el nivel central.
 - d. Da seguimiento a la implantación del conocimiento adquirido por el maestro en orientaciones, talleres y otras formas de capacitación, en las que participa.
 - e. Reconoce la competencia profesional de su personal y lo utiliza como mentor o recurso en los programas de desarrollo profesional que promueve.
5. Promueve los servicios al estudiante como una forma de mejorar el área personal, y académica de los alumnos.
- a. Conoce los servicios a los que tienen derecho los estudiantes y realiza gestiones para que se beneficien de los mismos.
 - b. Mantiene a la comunidad escolar informada sobre los servicios a los que tienen derecho los estudiantes.
 - c. Trabaja en estrecha colaboración con el personal que ofrece servicios al estudiante y les brinda el apoyo que necesitan en su trabajo.
 - d. Colabora con las agencias de la comunidad que impactan la calidad de vida de los estudiantes y que redundan en un mejor aprovechamiento escolar.
 - e. Promueve las organizaciones estudiantiles y organiza actividades educativas, culturales y recreativas que contribuyan a desarrollar destrezas académicas, sociales y de liderazgo en los estudiantes.

6. Reconoce la importancia de ofrecer servicios educativos a la comunidad a la cual sirve.
 - a. Establece proyectos dirigidos a orientar a los padres y madres de los alumnos en diversos aspectos relacionados al proceso educativo, la salud y otros temas de interés para ellos.

El director como líder organizacional

Propicia un clima organizacional adecuado, fomentando los procesos que sustentan el mejoramiento de la calidad educativa, tales como: relaciones y comunicación efectiva, ambientes de aprendizaje seguros y ordenados, servicios académicos de excelencia y buenas relaciones con la comunidad.

1. Propicia el desarrollo de una comunidad de aprendizaje donde impere la reflexión, el respeto y la comunicación efectiva entre sus diversos componentes.
 - a. Establece canales de comunicación que facilitan el intercambio de ideas entre los miembros de la comunidad escolar.
 - b. Implanta diversos sistemas de comunicación que le permiten informar a la comunidad escolar sobre los asuntos de interés para todos.
 - c. Se expresa con propiedad y corrección, tanto de forma oral como escrita
 - d. Facilita el desarrollo de espacios para el diálogo e intercambio de ideas entre colegas, que promuevan el entendimiento, apoyo y mejoramiento continuo de los programas y servicios en la escuela y en la comunidad a la cual sirve.
 - e. Reconoce la importancia de escuchar las ideas de los demás, como herramienta para lograr una comunicación efectiva.

- f. Se escucha y valora las opiniones de los estudiantes en torno a aquellas áreas que influyen en el proceso de enseñanza y aprendizaje o que afectan de alguna forma su vida escolar.
 - g. Reconoce la importancia de la integración y la participación de los padres y otros componentes de la comunidad escolar, en los diversos procesos de trabajo que se desarrollan en la escuela.
 - h. Valora la labor que realizan los maestros y otro personal docente y clasificado y, los motiva y habilita para que desarrollen sus destrezas como líderes.
 - i. Reconoce y premia la labor efectiva de todos los componentes de la comunidad escolar.
 - j. Facilita y dirige la constitución del Consejo Escolar como un mecanismo de participación democrática en el gobierno de la escuela, que permita una toma de decisiones compartida entre los diversos componentes de la comunidad escolar.
 - k. Conoce las funciones del personal que labora en los diversos niveles del sistema educativo: distrito, región y nivel central, y utiliza sus servicios para el mejoramiento de su escuela.
2. Establece y modela prácticas de trabajo y convivencia pacífica, que ofrecen seguridad y protección a todos los miembros de la comunidad escolar, propiciando una cultura de aprendizaje favorable a los estudiantes.
- a. Informa a la comunidad escolar sobre las normas de convivencia que deben prevalecer en la escuela.

- b. Monitorea el cumplimiento de las normas relacionadas a la disciplina escolar, para lograr un ambiente seguro y propicio para el proceso de enseñanza y aprendizaje.
 - c. Promueve la creación de organizaciones y actividades escolares dirigidas a desarrollar en los estudiantes el sentido de pertenencia hacia la escuela.
 - d. Utiliza mecanismos de solución de conflictos, como una estrategia para lidiar con las situaciones que se presentan ante su consideración.
 - e. Exhibe en el desempeño de su trabajo las características que lo distinguen como un profesional competente y preparado.
 - f. Mantiene relaciones interpersonales efectivas que contribuyen al desarrollo de un clima institucional propicio para el trabajo.
 - g. Promueve relaciones efectivas con la comunidad a la cual sirve su escuela.
3. Propicia la identificación de los recursos comunitarios con los que cuenta su escuela y los integra de diversas formas al proceso educativo.
4. Mantiene relaciones efectivas con los padres y otros miembros de la comunidad.

El director como líder ético

Guía su trabajo a base de los principios y reglas morales que regulan el comportamiento y las relaciones humanas en su profesión y demuestra compromiso con su desarrollo profesional.

1. Adopta y garantiza el cumplimiento de los estándares éticos y de derechos humanos establecidos, en el desempeño de su profesión.
- a. Demuestra respeto por los estudiantes, el personal de su escuela, los padres y por otras personas con las que se relaciona, tanto en la comunidad escolar como en la comunidad general.

- b. Modela estándares de conducta que son representativos de los valores institucionales y de la sociedad en general.
 - c. Sus actuaciones denotan compromiso con la institución para la cual trabaja.
 - d. Conoce y cumple las normas éticas que rigen su posición.
 - e. Promueve el bienestar de sus estudiantes y defiende sus derechos en los foros pertinentes.
2. Utiliza diversos recursos para mantenerse actualizado y mejorar sus conocimientos dentro de su profesión.
- a. Reflexiona sobre sus prácticas de trabajo y sobre los efectos de las mismas sobre la comunidad escolar para mejorar su desempeño personal y profesional.
 - b. Utiliza la auto evaluación como un mecanismo para identificar las fortalezas y debilidades en su labor como director de escuela y como ser humano.
 - c. Participa de cursos, talleres y seminarios en áreas relacionadas a su profesión, como un medio para mantenerse actualizado sobre las nuevas tendencias en la educación y en la administración y supervisión escolar.
 - d. Promueve las relaciones profesionales con sus compañeros directores con el propósito de compartir ideas y estrategias de trabajo que han resultado efectivas en sus respectivos planteles escolares.
 - e. Reconoce la importancia de visitar escuelas efectivas, con el propósito de conocer nuevas estrategias de trabajo que redunden en beneficio de su plantel escolar.
 - f. Reconoce la importancia de asistir a las reuniones a las que es convocado para mantenerse al día en los diversos aspectos docentes y administrativos que se plantean en las mismas.

Estudios Relacionados

A continuación, se mencionan algunas investigaciones y/o estudios relacionados con el tema del director escolar líder, unos llevados a cabo en Puerto Rico y otros en países del extranjero.

Claudio (2013) realizó un estudio cualitativo descriptivo para conocer las cualidades que debe poseer el director para que su escuela sea efectiva. Participaron en el estudio una muestra de 533, personal de apoyo y padres-madres del sistema educativo puertorriqueño. De acuerdo a sus hallazgos, las cualidades que distinguen al director como líder educativo incluyen:

- Promueve valores, misión y metas claras.
- Practica y es ejemplo de equidad y respeto a la diversidad.
- Promueve la enseñanza y aprendizajes auténticos de la más alta calidad y grandes o altas expectativas del aprovechamiento académico.
- Establece y cumple con metas de mejoramiento de la ejecución del estudiante.
- Es educador y aprendiz al mismo tiempo.
- Estimula el desarrollo y mejoramiento profesional de los maestros.
- Promueve el trabajo colaborativo e involucra a toda la comunidad de aprendizaje.
- Buen comunicador y facilitador.
- Agente de cambio e innovaciones.
- Fomenta el uso de la tecnología.
- Provee ambiente o clima de aprendizaje positivo, seguro y de calidad.

Concluye que la sociedad puertorriqueña requiere de escuelas caracterizadas por directores con estas cualidades, lo que los convierte en líderes educativos. Las escuelas requieren

más de un director líder que de un administrador, un líder equipado con las herramientas, el tiempo, el conocimiento y el espacio para ejercer su liderazgo.

En Cuba, Rodríguez (2013) llevó a cabo un estudio cualitativo descriptivo con el propósito de conocer los rasgos y características que poseen los directores y administradores de las escuelas del país. Según el investigador, ese director es un funcionario que representa al país, es embajador ante las instrumentalidades del gobierno en y fuera del país. Conoce a la perfección las necesidades de la escuela que dirige. El investigador administró un cuestionario a una muestra de 271 directores escolares. Más de tres cuartas partes de los encuestados, se visualizaron como: organizados, accesibles, son proyección y estructurados. Otros atributos y comportamientos que mencionan son: aprende constantemente, piensa estratégicamente, comparte con la facultad y colegas preocupaciones, temas o asuntos y monitorea las normas del plantel.

Se concluye que los directores y administradores escolares tienen capacidad para trabajar con diferentes personas, que su influencia se debe llevar a cabo a través de un proceso de comunicación efectiva y que puede implantar una serie de procesos que se llevan a cabo con y a través de la gente. Las escuelas son sumamente importantes en ese país, por lo que se reconoce la labor y desempeño del director como líder administrativo.

Por su parte Altieri (2014), realizó una investigación cualitativa correlacional sobre los estilos de liderazgo de directores de escuelas secundarias y el clima organizacional. Obtuvo una muestra de 119 directores y directores de escuela de la zona norte de Puerto Rico. Los participantes contestaron el instrumento de recogido de datos y se encontró una correlación de 83 entre los estilos de liderazgo del director y el clima organizacional escolar. Estilos de liderazgo como participativo-colaborativo, democrático, transformador, carismático e inspiracional son los

preferidos por los maestros, estudiantes y la comunidad escolar en general, y les ayuda a sentirse parte de la escuela, que son útiles y que se les tiene en cuenta.

Altieri concluye que los directores de escuela de Puerto Rico desarrollan estilos de liderazgo que promueven un clima organizacional positivo, así como una cultura de paz.

Morales (2015), realizó un estudio cualitativo exploratorio con el propósito de conocer las percepciones de los maestros sobre los estilos de liderazgo, el clima organizacional y el desarrollo profesional de los maestros de 10 colegios privados de la zona metropolitana de San Juan, Puerto Rico. De estos colegios, cinco eran religiosos (dos católicos y tres de otras religiones), tres eran laicos y dos de corte militar. Participaron 132 maestros, 71 maestras y 61 maestros. Se encontró que, en los colegios de corte religioso, los estilos de liderazgo que los 89 directores participantes percibieron fueron: transformacional, carismático, resiliente, influyente, colaborativo, de apoyo y constructivo. En los colegios laicos, el 91% de los encuestados describió los estilos de liderazgo de sus directores como: consultivo, delegativo, proactivo, transformacional, estratégico, eficaz, democrático y de apoyo o mentoría.

El 98% de los participantes expresaron que el estilo de liderazgo de los directores escolares es directamente responsable del clima organizacional en el colegio. Además, se encontró que los directores de colegios laicos tienden a preocuparse más por el desarrollo profesional de su facultad.

En Costa Rica, Rosales (1997) se interesó en conocer la opinión que tienen los maestros de primaria respecto a los estilos de dirección de sus superiores. Participaron 229 maestros de diversas escuelas públicas y privadas de la capital, San José. El estudio fue uno exploratorio y entre los hallazgos se encontró que más del 50% de los encuestados indicaron que los dirigentes escolares tenían estilos autocráticos en su desempeño, el 72% informó que no les gustaba

delegar funciones ni consultar a los maestros para tomar decisiones y que en ocasiones se sentían intimidados o que podían perder sus empleos. Esta situación ocasiona que busquen otros empleos, les causa estrés laboral y que pierdan el interés profesional. La recomendación del estudio es que los directores opten por otros estilos para que la organización opere efectivamente.

Por su parte, Carrión, Carroll, Nieves, Berrios y Lucca (2017), llevaron a cabo una investigación cualitativa que utilizó el método de estudio de caso para examinar las características, proceso y los efectos de líderes educativos en Puerto Rico. Los datos fueron recopilados mediante entrevistas semiestructuradas para estudiar la efectividad del director escolar. En el estudio participaron tres escuelas públicas urbanas del Departamento de Educación, identificadas como escuelas enfoque. Las escuelas enfoque son aquellas escuelas secundarias con una cohorte ajustado de tasa de graduación de tres años o mayor a 50% y menor de 60%. Es decir, escuelas con un índice de graduación entre 50-59% y que no hayan sido identificados como escuelas prioridad. De acuerdo a los hallazgos las tres escuelas enfoque presentaron en común, escasa de participación de los padres, dificultad en el reclutamiento de maestros y pobres condiciones de la planta física como componentes disuasivos en el aprendizaje escolar.

Asimismo, comparte otras evidencias del éxito académico del estudiantado mediante el desarrollo de valores: responsabilidades, civismo, ética, responsabilidad social y compañerismo. Entre las categorías que emergieron de la información recopilada, se encontraron: contexto escolar, liderazgo, éxito y visión escolar, cualidades del director, y convergencias entre las escuelas. Los tres directores entrevistados se visualizaron como líderes proactivos en el escenario

escolar. Los tres indican que tienen una inmensa carga administrativa y que eso conflige con sus responsabilidades docentes.

Los investigadores concluyeron que los directores deben enfocar sus actividades con el fin de evitar ser ahogados por la carga administrativa extenuante. Deben emplear estrategias de liderazgo de acuerdo a su entorno. A pesar de las diferencias en los estilos de liderazgo entre los directores escolares, existen dos similitudes constantes: el compromiso y la vocación por su trabajo.

Smith (2017) se interesó en realizar un estudio cualitativo correlacional con el objetivo de examinar la relación entre la conceptualización del liderazgo instruccional o didáctico de directores escolares y su percepción del uso del tiempo. El estudio se llevó a cabo con 62 directores escolares de Idaho, Estados Unidos. De acuerdo con el autor, el director escolar desempeña seis dimensiones del liderazgo a las que debe dar prioridad: liderazgo organizacional o administrativo, el estratégico, el didáctico, comunitario, político y ético. Respecto al liderazgo didáctico señala que al aceptar que facilitar el aprendizaje es la principal responsabilidad del director como líder educativo. Es decir, que debe garantizar la calidad educativa en su escuela.

Se encontró que el 26% de las escuelas, el director ejerce el liderazgo didáctico y que son escuelas identificadas como efectivas y de calidad o excelencia en la enseñanza. Sin embargo, en el 74% restante, los directores señalaron que el factor tiempo para realizar todas sus funciones, responsabilidades y facetas (dimensiones) de liderazgo, le impide llevar a cabo el liderazgo didáctico a cabalidad. Por ejemplo, no tienen tiempo para promover el aprendizaje ni el desarrollo del personal docente; no se reúnen a menudo con los maestros.

El autor recomienda que los directores escolares deben planificar mejor su tiempo con el objetivo de ofrecer apoyo a los maestros en el proceso de enseñanza aprendizaje, conocer lo que sucede en los salones de clase y servir de recurso al maestro.

Jiménez (2017) llevó a cabo un estudio exploratorio con el propósito de conocer cómo perciben los maestros a sus directores escolares. Se utilizaron 428 maestros de todos los niveles de 12 escuelas urbanas de la Región Educativa de Caguas, Puerto Rico. El instrumento fue un cuestionario diseñado por el investigador. En términos generales, los participantes informaron que sus directores son el líder educativo de sus respectivas escuelas. Sin embargo, les dedican más tiempo a sus labores administrativas que a otras dimensiones. Son buenos líderes, cooperadores, participativos, proactivos, pero no pueden con todas sus responsabilidades. El estudio recomendó que los directores escolares deleguen algunas de sus funciones con el fin de poder dedicar más tiempo a aquellas relacionadas con las actividades que promuevan la excelencia educativa, buenas relaciones dentro y fuera de la comunidad escolar y con el desarrollo de los docentes.

Freire y Miranda (2014) realizaron un estudio cualitativo con el fin de explorar si el liderazgo pedagógico del director tiene un efecto significativo sobre el rendimiento, académico de los estudiantes en las áreas de matemáticas y comprensión lectora del Perú. La muestra del estudio estuvo compuesta de 470 estudiantes en comprensión lectora y 496 en matemática; 242 docentes en comprensión lectora y 262 en matemática; 104 directores de 132 escuelas de 9 regiones del Perú. Los investigadores indicaron que el sector de educación en ese país ha priorizado políticas enfocadas en fortalecer a las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizado, participativa, transparente y orientada a resultados. El director escolar es la figura clave para asegurar el logro de estos propósitos. En el estudio se encontró que el

liderazgo del director incide de manera indirecta en los aprendizajes de los estudiantes. Los directores deben trabajar en conjunto con los educadores para lograr un mayor aprovechamiento académico en los alumnos.

De acuerdo con Ruiz (2013), todo aquel que tenga la responsabilidad educativa, bien sea educadores o directores, están obligados a ejercer liderazgo. Expone que la función de liderazgo es clave para asegurar la calidad de la educación. Las instituciones educativas reclaman líderes que sepan responder a todos los asuntos que dan sentido al grupo y al aprendizaje que debe alcanzarse e impulsar toda actuación hacia el logro de la misma meta. Para esa autora, la educación es la arquitectura social y reclama la intervención de múltiples líderes en su marco de responsabilidad colaborativa, en la que la interdependencia exige la actuación de liderazgo de cada uno en su ámbito específico de actuación. El director educativo debe practicar un liderazgo compartido, en particular, con la facultad, quienes también desempeñan liderazgo.

Estándares profesionales para líderes educativos

En noviembre 2015 la Junta de Política Nacional para la Administración Educativa (NPBEA, por sus siglas en inglés) aprobó los Estándares Profesionales para Líderes Educativos (PSEL, por sus siglas en inglés). Dichos estándares serían adoptados por los estados para guiar las políticas relacionadas con la práctica y el mejoramiento de los líderes educativos. Un mes después, en diciembre, se convocó a un comité compuesto por comunidades de interesados de toda la nación americana para desarrollar un conjunto de estándares de preparación de liderazgo que se alinean con el PSEL y que se utilizarían para guiar el diseño del programa de revisión de acreditación y la aprobación del programa estatal. Llevan el nombre de Preparación Nacional de Liderazgo Educativo (NELP, por sus siglas en inglés) y proporcionan una mayor especificidad en cuanto a las expectativas de rendimiento para los líderes de distrito y construcción a nivel

principiante. Los estándares de PSEL definen ampliamente el liderazgo educativo, los de NELP especifican qué líderes nuevos y graduados del programa deben saber y poder hacer como resultado de completar un programa de preparación de liderazgo educativo de alta calidad. Existe un conjunto de estándares para aquellos que buscan convertirse en directores y otros para los candidatos para ser superintendentes (National Policy Board for Educational Administration, 2015). Los estándares para líderes educativos son los siguientes:

1. Misión, visión y valores esenciales.
2. Normas éticas y profesionales.
3. Equidad y conformidad cultural.
4. Currículo, instrucción y avalúo.
5. Comunidad de cuidado y apoyo para estudiantes.
6. Capacidad profesional de los recursos humanos de la escuela.
7. Comunidad profesional para maestros y el personal.
8. Mayor compromiso de las familias y la comunidad.
9. Operaciones y dirección.
10. Mejoramiento escolar

A tenor con esos estándares, en noviembre de 2017, el Departamento de Educación de Puerto Rico (DEPR) abrió las nominaciones para la selección del director escolar del año 2017-2018. Eso, como parte de los reconocimientos que el DPR comenzará a implementar. La notificación señala que el propósito de este reconocimiento es identificar directores de escuelas que han demostrado excelencia en las categorías de: Liderazgo Estratégico, Liderazgo Académico, Comunidad profesional y Mejora continua

(Departamento de Educación de Puerto Rico, 2017). Los criterios de selección ubicados bajo las cuatro categorías antes señaladas son las siguientes:

Liderazgo estratégico

- Desarrolla, promueve e instala una cultura escolar basada en el aseguramiento de una educación de calidad, el éxito de todos los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.
- Ejecuta estratégicamente acciones concretas y visibles que permiten alcanzar y evaluar el logro de la misión y visión de la escuela.
- Implementa y cumple con los requisitos de los sistemas de gestión y administración que contribuyen a avanzar la misión y visión de la escuela.
- Ejerce un liderazgo ético que invita al comportamiento profesional, el respeto y el cuidado de toda la comunidad escolar.
- Invita y logra integrar a la comunidad escolar en conjunto en la contribución del logro de la misión y visión de la escuela.

Liderazgo Académico

- Promueve y garantiza que la instrucción de la escuela sea innovadora, rigurosa, relevante y atractiva.
- Cultiva un entorno de aprendizaje basado en el cuidado, la seguridad y el apoyo a los estudiantes y la comunidad escolar en su conjunto.
- La evidencia rigurosa y los datos sobre el desempeño de los estudiantes son empleados de forma activa para informar la toma de decisiones y la mejora de la enseñanza.

Comunidad Profesional

- Promueve la colaboración entre el personal, el trabajo en equipo y el apoyo entre pares.
- Garantiza oportunidades de Desarrollo profesional para todo el personal escolar basadas en las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.
- Empodera a los docentes para que asuman plena responsabilidad de su rol y se comprometan con el éxito de cada uno de sus estudiantes.
- Instala una cultura de rendición de cuentas compartida, en la que toda la comunidad se hace responsable de alcanzar las metas propuestas y promover la eficiencia escolar.

Mejora Continua

- Instala procesos que garantizan la mejora continua de la escuela (evidenciada con resultados) y promueve la sistematización y documentación de lecciones aprendidas.
- El rendimiento de la escuela se monitorea, evalúa, discute y transforma empleando indicadores pertinentes, válidos y confiables.
- Existen metas claras, concretas y tangibles que orientan los distintos equipos de trabajo.

Capítulo III

Metodología

Introducción

La escuela del siglo XXI se define como una organización abierta de la comunidad; en consecuencia, no pueden sus directivos y maestros únicamente administrar o gestionar la institución escolar sin darle una orientación y visión de mediano y largo plazo (Uribe, 2005). El director de escuela del sistema de educación pública es quien administra y lidera el plantel. Existen muchos tipos de liderazgo, por lo que es necesario conocerlos y saber cuáles de ellos son los que los directores escolares del sistema educativo público utilizan, así también, examinaremos la contribución del liderazgo en sus funciones, en el clima organizacional y en otros aspectos.

Propósito de la Investigación

El propósito de este estudio es identificar los estilos de liderazgo que predominan en el ámbito del sistema educativo público, específicamente en el director escolar. La literatura revisada, evidencia el impacto que produce el ejercicio de un adecuado liderazgo en la eficacia escolar y como pieza clave en el logro de objetivos de las organizaciones educativas.

Preguntas de investigación

Las preguntas que fundamentan esta investigación documental son las siguientes:

1. ¿Qué estilo de liderazgo posee el director escolar del Departamento de Educación Pública?
2. ¿Cómo el estilo de liderazgo contribuye al logro de las funciones del director escolar?

Diseño de la investigación

En este capítulo se describen los métodos y procedimientos utilizados para la recopilación de datos y el análisis de la información requerida para responder a las preguntas de investigación.

El diseño de esta investigación es uno tipo de documental, que permitió el análisis de artículos e investigaciones disponibles que podían proveer información valiosa para dar respuesta a las preguntas formuladas. La investigación documental es el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados (Barrios, 2006). La investigación documental consiste en la presentación y análisis selectivo de lo que los expertos han dicho o escrito sobre un tema determinado. El mismo se caracteriza por documentos adquiridos y examinados por otros investigadores en fuentes documentales ya disponibles para ser utilizados en investigaciones futuras sobre el tema abordado. Se puede presentar la posible conexión de ideas entre varios autores y las ideas del investigador. La investigación documental es un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema.

Los documentos pueden ser informes oficiales del sistema educativo, cartas circulares, documentos personales, documentos en línea, libros, fotos, videos y cualquier dispositivo que provea información sobre el problema de investigación (Mejías, 2014).

Unidad de análisis

Los documentos de análisis en una investigación documental pueden incluir: libros, películas, tesis, bases de datos, periódicos, archivos en CD entre otros (Arias, 2012). Además, son permitidos los siguientes: documentos de instituciones, documentos empresariales y

administrativos, documentos oficiales de organizaciones, documentos personales, documentos publicados por los medios de comunicación, y aquellos disponibles en el internet

La unidad de análisis de esta investigación fueron artículos, libros, investigaciones, cartas circulares, la Ley Núm. 85 de Reforma Educativa de 29 de marzo de 2018 y otros documentos oficiales del Departamento de Educación de Puerto Rico que constituyen fuentes confiables que pueden ser fundamentales para esta investigación.

Recopilación de datos

De acuerdo con Orengo (s. f) los instrumentos que se utilizan para recopilar información en una investigación documental son diversos. Algunos de estos pueden ser matrices, fichas bibliográficas, tarjetas, computadoras y hojas de papel o tablas creadas por el investigador según lo requiera el proceso. El contenido básico y requerido en la información recopilada debe incluir el resumen del contenido, posición del autor sobre el tema, validez y tipo de documento. De esta forma, el proceso de recopilación de datos se hace más efectivo.

Para propósitos de esta investigación documental se diseñó una planilla en la cual se recopiló la información de las diferentes fuentes a las que la investigadora tuvo acceso (bases de datos, investigaciones, artículos, proyectos de ley, periódicos y leyes). Esta planilla sirvió de base para el diseño de los dos instrumentos en formato de tablas que recopilan los datos de los documentos analizados organizados por las preguntas de investigación.

Análisis de Documentos

El proceso para analizar los datos requirió organizar la información recopilada estructurada en tablas que presentan la información que responde a cada pregunta formulada. Los temas identificados en los documentos sirvieron de base para desarrollar categorías que permitieron organizar la información, resumirla, interpretarla y verificarla. La categoría es una

clasificación que se asigna para ubicar los temas en grupos o por sus particularidades (Ponce, 2016). Esta estructuración de la información a través de tablas facilitó la identificación patrones de información en los documentos, logrando sintetizar y cuantificar los mismos (Lithman, 2006). Luego se prosiguió al análisis de los datos recopilados, mediante la lectura profunda, identificándose los documentos que respondieran a las dos preguntas de investigación.

Procedimiento

La investigadora para realizar la investigación efectuó los pasos siguientes:

1. Revisión de literatura del tema de investigación documental
2. Diseño de plantillas para recopilar los datos de los documentos analizados tomando en consideración el área medular abordada y los resultados obtenidos en la implantación de las iniciativas.
3. Diseño de tablas para recopilar la información que responde a cada pregunta de investigación.

Capítulo IV

Análisis de Datos

Introducción

El diseño de esta investigación es uno tipo de documental, que permitió el análisis de artículos e investigaciones disponibles que podían proveer información valiosa para dar respuesta a las preguntas formuladas. La unidad de análisis de esta investigación fueron artículos, libros, investigaciones, cartas circulares, la Ley Núm. 85 de Reforma Educativa de 29 de marzo de 2018 y otros documentos oficiales del Departamento de Educación de Puerto Rico que constituyen fuentes confiables que pueden ser fundamentales para esta investigación.

Para propósitos de esta investigación documental se diseñó una planilla en la cual se recopiló la información de las diferentes fuentes a las que la investigadora tuvo acceso (bases de datos, investigaciones, artículos, proyectos de ley, periódicos y leyes).

El análisis de los datos utilizó el método de transcripción de los datos obtenidos a través de los documentos seleccionados. Los documentos analizados fueron codificados y luego se procedió a identificar los datos pertinentes y se organizaron en tablas según las preguntas de investigación formuladas. Los hallazgos producto del análisis realizado se organizan en formato de tablas por cada pregunta de investigación.

Análisis y hallazgos

La primera pregunta de investigación ¿Qué estilo de liderazgo posee el director escolar del Departamento de Educación Pública? Tanto la Ley 149 de 1999, como la Ley 85 de 2018 que la deroga la primera, establecen y detallan las funciones y deberes del director de escuela. Son bastantes similares en ambas legislaciones. Estas leyes sobre la política pública del sistema

educativo público no hacen referencia a estilos de liderazgo. Estos hallazgos se recopilan en la

Tabla 2.

Tabla 2

Disposiciones de Ley 149 y Ley 85 del Departamento de Educación de Puerto Rico

Documento	Fecha	Resumen de contenido	Estilo de liderazgo
Ley Orgánica del Departamento de Educación Ley # 149 de 1999	15 de julio de 1999	Su diseño descansa sobre tres principios esenciales: educación laica, gratuita, y universal. Establecer la política pública; basado en escuelas de la comunidad con autonomía académica, fiscal y administrativa; establecer los derechos y obligaciones de los estudiantes y el personal docente y no docente de las escuelas; definir las funciones del Secretario de Educación, las del director y las del Facilitador, entre otras.	No hace referencia a un estilo de liderazgo. Describe como relevantes las funciones de planificar, organizar, dirigir y supervisar la actividad de la escuela.
Ley de Reforma Educativa, Ley núm. 85 de 2018	29 de marzo de 2018	Esta Ley tiene el propósito de fijar la nueva política pública en el área de educación, revisar y desarrollar, mediante consenso y estudio crítico-reflexivo-investigativo, el nuevo marco filosófico, sociológico, psicológico y neurocientífico que fundamentará el sistema de enseñanza, establecer las Escuelas Públicas Alianza para darle un mayor acceso al ofrecimiento académico, establecer el Programa de Libre Selección de Escuelas.	No hace referencia a un estilo de liderazgo. Hace énfasis en el logro de Visión y Misión.

La Ley 149 del 15 de julio de 1999, derogada por la Ley 85 de 2018, pretendía consolidar la autonomía escolar y dar relieve a la escuela como centro del sistema educativo. La aplicación de esta Ley 149 representaba adelantar significativamente el desarrollo de la educación mediante la autonomía escolar. Si la escuela es autónoma, implica que tiene la facultad para tomar decisiones en bien del mejoramiento educativo y no tiene que esperar por otros niveles que le dicten las pautas. Así la educación resulta pertinente y útil para la comunidad, lo que propicia que se logren sus objetivos y su desarrollo. Sin embargo, las funciones de la Ley 85 artículo 2.10 son bastantes similares a la derogada Ley 149, detallan más especificidad las funciones y deberes del director educativo.

En ambas legislaciones, el director de escuela es un funcionario importante y tiene grandes responsabilidades como administrador. Robbins y Coulter (2013) señalan que el administrador se orienta en las tareas al desempeñar funciones como la planificación, estructura organizacional y control; funciones que se observan en la Ley 149 y la Ley 85. Estos autores indican que el líder comprende la articulación de una visión y misión organizacional, como propiciatorias de los cambios. El énfasis está en el cambio, en delegar funciones, la colaboración y la gente. Las funciones y deberes del director escolar están relacionadas al logro de la visión y misión del sistema educativo. Según Bennis (2014), el liderazgo transformacional es la capacidad de los líderes de transformar una visión en realidad. Es la capacidad del líder de influir en un grupo de personas y hacer que trabajen con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, para lograr las metas y objetivos de la organización. El logro de las metas y la capacidad para vincular a los diferentes componentes del sistema educativo puede identificarse en los estándares publicados por la Professional Standards for Educational Leader of National Policy Board for Educational Administration (2015). Estos estándares han sido utilizados por el Departamento de

Educación de Puerto Rico (DEPR) para identificar a los líderes educativos, esto se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3

Estándares profesionales para líderes educativos

Documento	Fecha	Resumen de contenido	Estilo de liderazgo
Professional Standards for Educational Leaders of National Policy Board for Educational Administration	2015	Este documento normativo de la Junta de Política Nacional para la Administración Educativa (NPBEA, por sus siglas en inglés) contiene los estándares profesionales para líderes educativos. El documento contiene 10 estándares que sirven de guía en las políticas relacionadas con la práctica y el mejoramiento de los líderes educativos.	El Departamento de Educación de Puerto Rico, comenzó a implementar las nominaciones para la selección del director del Año durante el pasado año escolar 2017-2018, utilizando los estándares de NPBEA.

Los Professional Standards for Educational Leader of National Policy Board for Educational Administration (2015) utilizados por el Departamento de Educación con el propósito de identificar directores de escuelas que ha demostrado excelencia en las categorías: Liderazgo estratégico, Liderazgo académico, comunidad profesional y mejora continua. Las características y rasgos presentados en estos tipos de liderazgos son descritos por JC Maxwell (1999), incluyen: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escuchar, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender y visión. Los estándares profesionales son instrumentos que sirven para poder ejecutar funciones, deberes responsabilidades y mejoramiento continuo explican Werther y Davis (2014). Aquellos que

ocupan posiciones ejecutivas-administrativas tienen la obligación de mantenerse al día en su profesión y mejora constantemente, eso los hace más competitivos, dicen los autores citados. Las características y las competencias del líder educativo son fundamentales en el Perfil del Director de Escuela del Departamento de Educación de Puerto Rico (DEPR) preparado por el Instituto de Capacitación Administrativa y Asesoría a Escuelas (2008). Las competencias medulares y los estilos de liderazgo que promueve el DEPR se presenta en la Tabla 4 a continuación.

Tabla 4

Documentos del Departamento de Educación de Puerto Rico

Documento	Fecha	Resumen de contenido	Estilo de liderazgo
Perfil del Director de Escuela del Departamento de Educación de Puerto Rico preparado por el Instituto de Capacitación Administrativa y Asesoría a Escuelas.	16 de diciembre de 2008	El documento presenta las áreas de competencia que debe poseer el Director Escolar en las dimensiones de: <ul style="list-style-type: none"> - Planificación y Evaluación - Liderazgo educativo - Liderazgo organizacional - Liderazgo administrativo - Liderazgo ético 	La dimensión que el documento destaca es la de liderazgo educativo, sin restar merito a las demás.
Descripción de Puesto, Departamento de Educación núm. 16	1999	En el mismo se enumeran 25 funciones y deberes de esa posición, de acuerdo con lo establecido en el art. 2.3 de la Ley núm. 149 de 1999.	Las descripciones de puestos deben ser claras, detalladas y específicas. No se hace referencia al liderazgo.
Carta o notificación oficial de la Oficina de la Secretaria del DEPR	21 de noviembre de 2017	Se le notifica las nominaciones para la selección del Director del Año 2017-2018. El propósito es identificar directores de escuelas que han demostrado excelencia en las categorías: liderazgo estratégico, liderazgo académico, comunidad profesional y mejora continua.	En el documento se destaca el liderazgo estratégico, el liderazgo académico y el liderazgo colaborativo.

El documento sobre el Perfil del Director de Escuela del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico (DEPR) presenta las áreas de competencia que debe poseer este funcionario en cinco dimensiones, a saber: planificación y evaluación, liderazgo educativo, liderazgo organizacional, liderazgo administrativo y liderazgo ético. Bennis (2014), el liderazgo transformacional es la capacidad de los líderes de transformar una visión en realidad. Es la capacidad del líder de influir en un grupo de personas y hacer que trabajen con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, para lograr las metas y objetivos de la organización. Young (2014), Lussier y Achua (2016) y Thomas (2014), el concepto influir es clave en cuanto al liderazgo. Para ellos, influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. El documento indica que el director debe visualizarse como un líder transformador y promotor de cambios fundamentales en el entorno escolar que eventualmente convertirán su escuela en una de excelencia.

La segunda pregunta de investigación fue ¿Cómo el estilo de liderazgo contribuye al logro de las funciones del director escolar? Los documentos o fuentes analizados para examinar la contribución al logro de las funciones del director de escuela concuerdan en que los estilos de liderazgo estratégico, compartido y colaborativo son los que predominan en las escuelas según se evidencia en la Tabla 5.

Tabla 5

Áreas de contribución del liderazgo a las funciones de Director Escolar

Documento o Fuente	Contribución al logro de las funciones
Professional Standards for Educational Leader de la NPBEA 2015	Aunque estos estándares aplican a los líderes educativos en general, se enfocan más a los directores escolares y sus asistentes. Los mismos van a la par con las funciones, destrezas y conocimientos del director escolar. Los estándares contribuyen a que los directores escolares lleven a cabo sus funciones.
Notificación para las nominaciones para Director del año 2017-2018 y 2018-2019	En ambos documentos se destacan los liderazgos estratégico, académico y colaborativo. Los tres están muy relacionados con las funciones y deberes que corresponden al director de escuela. Este funcionario es el líder educativo de su escuela, pero por sí solo no puede lograr los objetivos y metas, necesita la colaboración para cumplir con cada una de sus funciones y deberes.

De acuerdo con la revisión de literatura el liderazgo estratégico (Lussier y Achua, 2016) procura llevar a cabo cambios significativos en la administración de las organizaciones actuales y busca facilitar todas las operaciones partiendo de una visión, misión, objetivos, y estrategias para alcanzarlas. Este tipo de liderazgo consolida en sí liderazgos delegativo, compartido y comprometido entre otros. La palabra clave del liderazgo estratégico es “nosotros”, además de “juntos lo logramos”.

De acuerdo con Hughes (2014), el liderazgo compartido, o delegativo, permite al líder compartir-delegar a otros algunas de sus funciones y responsabilidades. El liderazgo colaborativo implica la colaboración del grupo para lograr metas y objetivos, mientras que el liderazgo estratégico procura ejecutar la planificación estratégica, por la cual una organización prevé su

futuro y desarrolla los procedimientos necesarios para lograrlo. Es un proceso continuo y analítico que incluye tanto la formulación como la implantación de una estrategia.

Actualmente, las escuelas en Puerto Rico están en continuo proceso de reforma según la Ley 85 de reforma educativa de 2018 donde visualiza “La escuela pública ha sido agente principal de cambio y movilidad social en Puerto Rico”. Se puede deducir que la escuela como subsistema de la sociedad es impactada por las corrientes, cambios y cultura que afecta a la sociedad en general. Al mismo tiempo la escuela, según la referida ley, promueve cambios sociales a través de la formación de nuevas generaciones atemperándola a las necesidades presentes y posibilidades futuras.

Capítulo V

Conclusión y Recomendaciones

Conclusión

El director de escuela del Departamento de Educación Pública es quien administra y lidera el plantel. Este funcionario posee diferentes estilos de liderazgo. La literatura señala que el director ejerce diferentes tipos de liderazgo como, por ejemplo, el colaborativo, delegativo, estratégico entre otros. Los autores consultados coinciden en que ningún líder puede utilizar un solo estilo de liderazgo, hay circunstancias en las que debe cambiar de estilo para poder hacer frente a una situación o problema (Lussier y Achua, 2016). El pasado año, Puerto Rico fue investido por un huracán categoría 4. Muchas de las escuelas públicas son utilizadas como refugio para aquellos que viven en zonas inundables o que sus residencias son frágiles y representan un riesgo a la vida de sus ocupantes. En situaciones, como esas, el director escolar ha de mostrar un liderazgo en crisis o en servicio para proteger documentos y materiales, equipos la estructura física. Además, designar junto a las autoridades pertinentes, los salones o áreas que serán utilizadas por los refugiados.

Tomando en consideración las últimas dos leyes aprobadas sobre la organización estructural del Departamento de Educación (Ley núm. 149 de 1999 y Ley núm. 85 de 2018), las escuelas de la comunidad funcionan a base de la planificación estratégica, debe redactar una misión y visión, estrategias, objetivos y metas. Es por eso que el liderazgo estratégico del director de escuela es el reconocido a través del Documento del Director del Año.

La unidad llamada escuela de la comunidad implica la delegación al núcleo para que tenga autonomía administrativa, docente y fiscal. Las funciones que el director desempeña están relacionadas con el estilo de liderazgo estratégico y colaborativo.

Más allá del rol formal que asigna la derogada Ley 149 de 1999 y la Ley 85 de 2018, al director de escuela dentro de la escuela donde se efectúa la función ministerial de todo el sistema educativo, este, por su posición, es responsable de liderar todos los cambios requeridos para el éxito en la implantación de la reforma educativa. Es imperativo para el éxito educativo de la escuela que el director ejerza sus destrezas de liderazgo en la transformación de las culturas escolares de inmovilismo y fracasos hacia culturas proactivas de cambios efectivos y eficientes de éxito y crecimiento continuo. Fullan (2014) propone que la transformación exitosa de los ambientes escolares el director debe asumir el rol de formador de líderes y los componentes de la comunidad escolar deben desarrollarse como líderes. En esta cultura escolar, todos los miembros de la comunidad escolar identifican necesidades dentro de sus respectivas áreas de acción, analizan alternativas para satisfacer estas necesidades y proponen alternativas de éxito. La identificación de necesidades y la búsqueda de alternativas se extienden a toda la comunidad escolar. Las decisiones y rumbos para seguir deben estar orientadas por los postulados magnos que gobiernan la institución (misión y visión) y los lineamientos programáticos y académicos que como sociedad proponemos recogemos en los documentos de nivel central. El director de cada escuela es el responsable de dirigir la reforma en cada núcleo escolar. La implantación de las reformas es responsabilidad de todos los componentes de la comunidad escolar (maestros, padres, estudiantes, director, personal no docente, comunidad circundante y productores de materiales educativos) bajo el comando del líder; el director.

Recomendaciones

La investigadora recomienda llevar a cabo:

1. Un estudio con una muestra de directores para conocer de primera mano acerca de los estilos de liderazgo que ellos utilizan en sus escuelas.

2. Un estudio para identificar y comparar los estilos de liderazgo de directores de escuelas públicas y privadas.
3. Que el Departamento de Educación sea más claro en cuanto al estilo de liderazgo que considera sería más efectivo para los directores y maestros.

Referencias

- Altieri, J. (2014). *Relación entre los estilos de liderazgo de directores de escuelas secundarias y el clima organizacional* (Tesis doctoral). Universidad de Puerto Rico.
- Andújar, C. (2014). Un liderazgo inteligentemente emocional. *El Nuevo Día*, Sección Empleos, 18 de julio, E-13.
- Arias, F.G. (2012). *El proyecto de la investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme, C.A. Recuperado de <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Barrios, Y. M. (2006). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctoral (3ra ed. rev.). FEDUPEL (Eds.). Recuperado de <http://neutron.ing.ucv.ve/NormasUPEL2006.pdf>
- Bennis, W. (2014). *On Becoming a Leader*. (4th ed.). New York, N.Y.: Perseus Books Group.
- Carrión Guzmán, J., Carroll Miranda, J., Nieves Vázquez, G., Berrios Rivera, R., & Lucca Irizarry, N. (2017). El Liderazgo del director en tres escuelas enfoque. *Pedagogía*, 49(1). Recuperado de <http://revistapedagogia.uprrp.edu/?p=975>
- Claudio, C. (2013). *Cualidades del director para lograr una escuela efectiva*. (Tesis doctoral). Universidad Interamericana de Puerto Rico.
- Claudio, R. (2012). *100 años de educación y administración educativa en Puerto Rico*. Puerto Rico: Ediciones Puertorriqueñas.

Daft, R.L. (2013). *Organization Theory and Design*. (11th edition). Mason, Ohio, United States: Cengage Learning.

Departamento de Educación (2017). *Nominaciones para la selección de Director del Año 2017-2018*. Recuperado de <http://intraedu.dde.pr/Comunicados%20Oficiales/201711221817.pdf>

Departamento de Educación de Puerto Rico (2008). Perfil del Director de Escuelas de Educación Pública de Puerto Rico. Recuperado de http://icaae.dde.pr/Documents/Perfil_Del_Director.pdf

Departamento de Educación (1964). Carta Circular Número 12. Puerto Rico. Recuperado de http://www.de.gobierno.pr/files/Carta_Circular_Normas_y_politicas_sobre_adquicicion_de_equipo_y_desarrollo_de_sistemas_2015_FIRMADA.pdf

Departamento de Educación (1999). Ley Orgánica del Departamento de Educación de Puerto Rico [Ley 149-1999, según enmendada] DEROGADA. (2018). Recuperado de <http://www2.pr.gov/ogp/BVirtual/LeyesOrganicas/pages/149-1999.aspx>

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.

Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima, Perú: GRADE.

Fullan, M. (2014). *The Principal. Three Keys to Maximizing Impact*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York, NY: England Bantam Books, Inc.

Goleman D., Boyatzis, R.E. y McKee, A. (2010). *El líder resonante crea más*. España: Novo Print.

Greenleaf, R.K. (1970). *El sirviente como líder*. Cambridge, Misa: Centro de Estudios Aplicados

Grotberg, E. (1995). *A Guide to Promoting Resilience in children: strengthening the human spirit*. Early Childhood development: Practice and Reflections.

Jiménez, N.C. (2017). *Percepción de un grupo de maestros, sobre sus directores escolares*. (Tesis de maestría). Universidad del Sagrado Corazón de Puerto Rico.

House, R.J. y Aditya, R.N. (2015). The Social Scientific Study of Leadership. *Journal of Management*, 23, 409-473.

Hughes, P.J. (2015). Leading Change and Innovation Through “Organizational Leadership”
Published December 15, 2015. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/jls.21410>

Kielson, B. (2012). Self-follower, organization and the context- a cross cultural view of authentic leadership. Department of Human & Organizational Learning. George Washington University. Washington, District of Columbia, United States.

La Fontant, R. L. (2014). El líder total. *El Nuevo Día*, Sección de Empleos, 20 de abril, E-2.

Ley Orgánica del Departamento de Educación del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, Ley Núm. 18 del 16 de junio de 1993, Escuelas de la Comunidad. [Derogada en 1999, Ley 149] Recuperado de

<http://www.presupuesto.gobierno.pr/af2001/BASLEGAL/081/EDUCACION-18-IRE.HTM>

Ley Orgánica del Departamento de Educación del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, Ley Núm. 68 del 28 de agosto de 1990. [Derogada en 1999, Ley 149]

Ley Núm. 85 (2018). *Reforma educativa*. Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Recuperado de <http://pr.microjuris.com.librarylogin-um.suagm.edu:86/buscador/>

Lithman, H.C. (2006). *Investigación*. España: Paidós.

López Yustos, A. (2007). *Historia documental de la educación en Puerto Rico*. San Juan, P.R.: Publicaciones Puertorriqueñas, Inc.

Lord, R.G., De Vader, C.L. y Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.

Loussier, R.N. y Achua, C.F.. (2016). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. (6a. Ed.). México: Cengage Learning, Inc. Recuperado de https://issuu.com/cengagelatam/docs/liderazgo_loussier_issuu

Maldonado, C. (2015). Gestión del Dr. Quintero en el sistema de instrucción pública de Puerto Rico. *Magisterio*, (Extraordinario), 19-24.

Maxwell, J.C. (1999). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader: Becoming the Person that People will want to follow*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, Inc.

- Mejías, L.A. (2015). *El arte de investigar*. Puerto Rico: Publicaciones Puertorriqueñas.
- Morales, M. (2015). *Percepciones de los maestros sobre los estilos de liderazgo de sus directores, el clima organizacional y el desarrollo profesional de maestros de escuelas privadas*. (Tesis inédita de Maestría). Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico.
- National Policy Board for Educational Administration (2015). *Professional Standards for Educational Leaders 2015*. Reston, VA: Author.
- Negrón de Montilla, A. (1976). *La americanización de Puerto Rico 1900-1930*. Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico.
- Orengo, P.J. (s.f.). *Investigación Documental*. Presentado en la conferencia de la Universidad Metropolitana, San Juan, Puerto Rico.
- Perman, Y.R. (2013). *Leadership*. Boston: Harvard University Press.
- Ponce, O.A. (2016). *Investigación Educativa*. Hato Rey, San Juan, Puerto Rico: Publicaciones Puertorriqueñas.
- Quintana, L.R. (2014). Liderazgo transformacional: un modelo para organizaciones exitosas y saludables. *El Nuevo Día*, Sección Empleos, 6 de abril, E-2.
- Quintero, A.H. (1996). Una reforma que no arranca. *El Sol*, LV, 2, 9-10.
- Quintero, A.H. (1996). Esperando por la reforma educativa. *Magisterio*, 1(3).

- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2013). *Administración*. Décima edición. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, T.M. (2013). *Rasgos y características que poseen los directores y administradores escolares*. Recuperado el 19 de septiembre de 2018 de [http:// educacionenecuba.htm](http://educacionenecuba.htm)
- Rosales, R. (1997). Estilos de dirección y clima organizacional. *Revista de Ciencias Sociales de Costa Rica*, 4,77, 141-154 Recuperado de <https://studylib.es/doc/5057157/estilos-de-direcci%C3%B3n-y-clima-organizacional>.
- Roselló, J. (2013). Un líder inteligentemente emocional hace la diferencia. *El Nuevo Día*, 27 de octubre, E-2.
- Ruiz Corbella, M. (2016). Liderazgo y responsabilidad educativa: el necesario liderazgo de directores y profesores en la educación. *Revista Fuentes*, 0 (14), 85-104.
- Sierra, E. (2017). El líder resiliente. *El Nuevo Día*, 21 de marzo, E-2.
- Smith Higginson, M. (2017). The relationship between elementary principals' conceptualization of instructional leadership and their perceived use of time. Doctoral Dissertation, Brigham Young University, Idaho, United States.
- Thomas, E.J. (2014). *The Impact of Business Strategy on Leadership*. Lawrence Technological University. Southfield, Michigan, United States.
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Educación para Todos, *Revista PRELAC*, 107-115.
- Vázquez, A. (2012). *Escuela de la Comunidad*. Puerto Rico: Publicaciones Puertorriqueñas.

Werther, W.B. y Davis, K. (2016). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.

Young, M.D. (2014). Limitation of educational leadership for social justice: a call to social justice, educator. Vol 53, Issue 2: Inclusive Schooling and Leadership for Social Justice.