

LIDERAZGO EDUCACIONAL

EDUCATIONAL LEADERSHIP

Julio Gómez Moldes¹ (juliogm@ucp.lt.rimed.cu)

RESUMEN

El artículo trata el liderazgo como cualidad esencial del proceso de dirección, que se establece entre dirigentes y dirigidos en la actividad laboral, en la cual se producen y reproducen sistemáticamente las relaciones de subordinación y las relaciones de cooperación entre ellos.

PALABRAS CLAVES: Proceso de dirección, existencia de la dirección, relación entre dirigentes y dirigidos, actividad laboral.

ABSTRACT

The leadership is an essential quality of the process of direction, seen this as form of existence of the direction that is distinguished by the exercise of the managerial functions, the relation among leaders and directed in the labour activity, in which are produced and reproduced systematically relations of subordination and cooperation among them.

KEY WORDS: Process of direction, existence of the direction, relation among leaders and directed, labour activity.

El tema del liderazgo en el proceso educacional es de gran importancia, ello requiere de profundización y, fundamentalmente, es preciso prestar atención desde el desarrollo del personal docente para que puedan ejercer funciones directivas y se conviertan en verdaderos líderes. Esta ha de iniciarse con bases científicas desde el proceso de formación, con énfasis en el humanismo y los valores.

La formación de los profesionales de nivel superior es el proceso que, de modo consciente y sobre bases científicas, se desarrolla en las instituciones de educación superior para garantizar la preparación integral de los estudiantes universitarios, que se concreta en una sólida formación científico técnica, humanística y de altos valores ideológicos, políticos, éticos y estéticos, con el fin de lograr profesionales revolucionarios, cultos, competentes, independientes y creadores, para que puedan desempeñarse exitosamente en los diversos sectores de la economía y de la sociedad en general. (Reglamento docente-metodológico, 2009, p. 2)

De acuerdo con las experiencias vividas conocemos que algunos líderes educacionales, les ha tomado dos o tres años o cursos escolares llevar la escuela de un estado real a uno deseado, aunque, finalmente, han elevado la escuela a planos superiores de calidad educativa, incluso obtuvieron notables reconocimientos por su labor. A las cualidades a desarrollar en el directivo, como verdadero líder se dedica el presente artículo.

¹ Profesor UCP Pepito Tey. Las Tunas. Cuba.

“La entrada del mundo en el nuevo milenio potencia las preocupaciones por la educación del hombre en un sentido amplio, dirigida a influir en la formación de todos los miembros de la sociedad” (Roig, 2010, p. 235). En este campo se inserta la formación de los profesionales de la educación, de los que, muchos de ellos han de poseer capacidades de liderazgo.

El liderazgo es cualidad esencial del proceso de dirección, visto este como forma de existencia de la dirección que se distingue por el ejercicio de las funciones directivas separadas de la ejecución, lo que genera su rasgo esencial: “relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos”. (Bittel, 1997, s/p) Constituye una relación social-histórica, cultural y socio-políticamente determinada, que se establece entre dirigentes y dirigidos en la actividad laboral, en la cual se producen y reproducen sistemáticamente las relaciones de subordinación y las relaciones de cooperación entre ellos. Se desarrolla como un proceso de interacción con un determinado orden de funcionamiento y se planifican, organizan, reajustan y controlan, los modos de actuación requeridos ya que:

- Potencia el perfeccionamiento de todos los agentes de cambio de la institución educacional.
- Desarrolla tanto sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes individuales, como la cultura organizacional.
- Garantiza el cumplimiento de los objetivos trazados.

Por tanto el liderazgo como cualidad esencial de dicho proceso es síntesis entre el contenido y el método que se da en los hombres (influencia del sujeto sobre el objeto de dirección) y estos desarrollan un método que permite el desarrollo progresivo del proceso.

La calidad como expresión más esencial del liderazgo educacional, en tanto sintetiza la relación entre el contenido y el método que expresan ese proceso de dirección (relación sujeto – objeto) de manera esencial.

Por tanto esa dimensión que se da entre (método, contenido, liderazgo) es una de las dimensiones del liderazgo con que se ha modelado el proceso de capacitación a directivos sobre la base del contenido y el método, rasgos del proceso, por considerarla apropiada y necesaria para resolver las insuficiencias que se manifiestan; la cual permite expresar la transformación que es calidad educacional; vista esta como la que se refiere a las características del proceso y a los resultados de la formación del hombre, condicionados histórica y socialmente, y que toman una expresión concreta a partir de los paradigmas filosóficos, pedagógicos, psicológicos y sociológicos imperantes en la sociedad de que se trata Valdés (1999).

Dicho de otra manera el liderazgo educacional es una cualidad, es un rasgo del proceso y ese rasgo del proceso se da entre el contenido y el método de la dirección. Si la contradicción es antagónica no se logra el liderazgo y el proceso no adquiere calidad.

Cuando la contradicción se desarrolla en un proceso ascendente, progresivo, no antagónico, el proceso de dirección educacional es en ascenso y se da el liderazgo que produce la calidad, solo se da en el liderazgo que es síntesis; calidad educacional.

En suma, que para formar el profesional que proyectará y manejará la alta tecnología se requiere de líderes educacionales fundamentalmente en la base, es

decir, en las escuelas, que sean capaces de potenciar las mejores cualidades del claustro y minimizar sus puntos débiles, logrando así una influencia decisiva en los educandos, formándolos desde el ejemplo.

Visto este proceso a partir de la ciencia psicológica puede señalarse que:

...el educador debe orientar su labor para que con su ejemplo y la creación de un adecuado sistema de actividades, sitúe a los educandos en condiciones que propician la formación y el desarrollo de necesidades y motivos en sus distintas formas de manifestación con contenidos socialmente valiosos: profundos sentimientos morales, estéticos, intelectuales y prácticos, cualidades volitivas de la personalidad, etcétera. (González, 2001, p. 189)

Esta preparación contribuye a que sea una persona que por encima de todo considera los individuos bajo su mando como personas y no como miembros del personal y analiza y actúa con cada uno, sobre la base de su más exhaustivo conocimiento y no a través de su trabajo específico como subordinado. A fin de contribuir a que la educación alcance los cambios que exige “El cambio más importante que se espera de la escuela cubana actual es que todos los maestros y profesores se conviertan en educadores responsabilizados con la formación integral de sus alumnos, a partir del empleo con efectividad de métodos y procedimientos de enseñanza – aprendizaje adecuados” (Abad y otros, 2010, p. 14). Y guiar a su colectivo en este sentido.

El líder educacional en su integridad ha de ser ejemplo y el ejemplo es imagen que transmite y crea valores en el colectivo sin imposiciones de ninguna índole y, en los educandos, influye en el mismo sentido.

El líder educacional ha de concentrarse en los resultados y la calidad de los miembros. Ayuda al colectivo a alcanzarlos, compartiendo, coordinando y cooperando con todos, aunando acciones e interacciones y estimulando la formación de grupos para el análisis y solución de los problemas de la escuela, tomada como un todo.

Otra característica a destacar es que han de ser apasionados por los cambios, los propugnan, promueven y se responsabilizan con estos, sin que la misma le pese; todo lo contrario, la asume y compromete a cada cual a asumir su parte, estimulando y controlando en una gestión únicamente a cuantos lo necesitan.

Precisamente son los líderes aquellas personas que por su visión de la escuela en el plano interno, es capaz de fijar metas realistas y alcanzables y más que indicar al colectivo como lograrlas, los motiva y estimula a que sean ellos quienes obtengan los mejores resultados y luego se los reconocen.

También han de propiciar las relaciones horizontales más que las verticales, de modo tal, que logra involucrar con eficiencia a todo el personal de la escuela, docente y no docente, en las proyecciones del trabajo, el diseño de las vías de acciones concretas para alcanzar las metas; que cuanto mayor desafío representan, mayor será su motivación para alcanzarlas.

Además, ha de asumir la responsabilidad por los errores de sus colaboradores y tomalo como el costo del aprendizaje de ellos. No hiere, enseña.

Nada máspreciado para los líderes educacionales que la creación y, a veces, crean peligrosamente, o son, en contra de lo establecido, porque hacen lo que hay que hacer, más que hacer bien las cosas establecidas.

Ellos han de ser innovadores intrínsecamente e inconformes consigo mismo. Su motor interno tiene combustible espiritual inagotable y se crecen en situaciones de crisis. No se abaten, ni renuncian nunca. Ser personas íntegras, en una pieza, jamás traicionan ni se traicionan a sí mismo, por tanto, son gente predecible y ello genera la confianza que mantiene unido al grupo.

La dirección participativa es otra de sus cualidades, por comprender que la educación hay que lograrla colectivamente, por saber que, tanto el personal docente como no docente, tiene su papel e importancia en el proceso de creación de un clima pedagógico que convierta la escuela en un escenario múltiple de acciones e influencias educativas.

Si de algo está al tanto un líder educacional es del estado de opinión y sentimientos que priman en los estudiantes, (ya que ellos son el principio y el fin de la actividad de la escuela) y su educación, el propósito de la misma como organización que desarrolla una actividad específica, quizás más específicamente humana.

La participación de los educandos la promueve y toma en cuenta sus criterios, y los deseos e intenciones, los encausa debidamente por lograr el sentido de pertenencia al centro, para que la masa estudiantil sienta el orgullo de ser dueños de su escuela, propiciando de este modo un grado de relacionamiento superior, es decir afectivo, que sirva de base para transmitir mejor los conocimientos, valores y conductas no solo a nivel de aula sino en todas las actividades desarrolladas por la institución.

Los líderes educacionales tienen la habilidad de saber medir los intereses en conflicto y contribuyen así, por una vía adicional, a la formación y desarrollo del colectivo pedagógico, que su germen está en los grupos de profesores de cada departamento o ciclo.

La reeducación del personal es algo cotidiano en ellos, transmitiendo, tanto en comunicación formales e informales, políticas, proyecciones, acciones concretas y puntos de vista con relación a las metas de calidad, a la integración en la comunidad y su papel en ella, explicando experiencias de avanzada logradas por estos centros, colectivos o directivos y tratando que su colectivo se apropie de esos conocimientos o forma de solución de problemas concretos.

La organización y la reestructuración de la institución será uno de los puntos de mira de los líderes educacionales, en tanto y cuanto, la novedad de tal estructura es que se dé respuesta eficiente a las necesidades internas del centro, como a las demandas del entorno o comunidad.

Lo que más tipifica la actividad de un líder es su atención esmerada a las necesidades de sus estudiantes. No es que personalmente lo haga, sino que persuade a su colectivo de que centren sus fuerzas en el conocimiento de estas necesidades y en las formas de satisfacerlas. Aprovecha el nivel profesional del mismo para realizar investigaciones empíricas concretas que resuelvan los problemas de la escuela y permita su más rápida inserción en la comunidad, con la finalidad de convertirla en un foco de irradiación de educación y cultura a ésta, transmitiendo nuevos valores y conductas, propiciando que llegue con su pedagogía al seno de las familias, de las organizaciones y de la comunidad en general.

La comunicación eficiente es otro de los rasgos que distinguen a los líderes educacionales y para ello se valen de métodos, vías y formas diversas, hasta asegurarse bien que el mensaje ha sido comprendido y que el planeamiento

posterior responderá íntegramente al problema detectado o a la proyección de tareas encomendadas.

Para alcanzar esta comunicación eficiente han de basarse en la interrelación entre lo que dicen, (su discurso), las bases científicas que lo sustentan, (la cognición) y el contexto sociocultural, (sociedad), o sea, en los elementos que se interrelacionan y conforman el triángulo del discurso.

...el discurso, la cognición y la sociedad, constituyen según T. V. Dijk, un triángulo que analizados por él se encuentran en total integralidad, y poseen nexos y relaciones íntimas de carácter dialéctico, ya que no se podría entender un estudio acertado de uno de sus componentes, sin explicar los otros, por lo que las relaciones que se establecen entre el discurso, la cognición y la interacción social, poseen un enfoque dialéctico–integrador y multidimensional , por cuanto, los usos de la lengua y del lenguaje en sí mismos, logran su valor y significación en un determinado contexto social, en una determinada estructura, con una intencionalidad comunicativa específica en cada acto de habla, en el que se comprende y produce un determinado conocimiento, creencias, ideologías, costumbres, entre otros. (Argüelles, 2011, p. 5)

Un discurso consecuente que motive y sirva de ejemplo a su claustro que siente su presencia, aún estando ausente, pues, además de mantener magníficas relaciones personales sobre bases éticas y de respeto mutuo, sienten que son protegidos por él, incluso en los casos que de entera autoridad para resolver o enfrentar las tareas planificadas o las imprevistas.

La recompensa moral y la promoción de su personal constituyen otra arista del desempeño de los líderes educacionales. No teme perder el puesto, ni se rodea de incapaces. Todo lo contrario, gusta del diálogo y de la búsqueda colectiva de soluciones y está al tanto de la preparación esmerada de su sustituto y reserva; por encima de todo le interesa y vive, porque la escuela cumpla su cometido cada vez con mayor calidad.

La firmeza en la exigencia y su justeza, así como la flexibilidad de criterios en cuanto a la asimilación de otros valores, aunque no coincidan con el suyo, así como su generosidad son factores que caracterizan un liderazgo educacional. Un líder es un puño de acero en un guante de seda, se ha expresado por algunos estudiosos del tema.

La sabiduría al asignar o delegar tareas, dándole a cada cual el lugar en que mejor se desempeña y la misión a largo plazo, son aspectos que atraen del líder educacional y que motivan y estimulan un mejor trabajo, sobre todo porque comprometen al hombre.

El líder educacional trabaja en la zona afectiva de sus subordinados, dejando, los problemas administrativos a aquellos que corresponde. En general, los administradores tienden a hacer lo establecido y de este modo mantienen las cosas como están, el líder hace lo que hay que hacer y, por tanto las cambia.

Si alguna actividad necesita de formas superiores de dirección, es decir, aquellas propias de un liderazgo eficiente, es la educación.

Es precisamente el conjunto de acciones de los líderes educacionales permeadas siempre de influencias pedagógicas derivadas de modos específicos de pensamiento, en cuya base se encuentra una sólida cultura, lo que les permite resumir, transmitir y crear cultura y, quizás, este sea el desafío más grande que enfrentan los líderes educacionales.

Los líderes educacionales transforman el caos hallado a su llegada a un futuro alcanzable y deseable por todos.

La elevada cultura educacional que crean los líderes responde, sin dudas, a la compleja interacción promovida por él, que provoca un profundo conocimiento y relaciones entre todos los miembros del colectivo y de éste con el colectivo estudiantil a partir de una dirección participativa, donde el clima sociopsicológico propicia un ambiente invariable al desarrollo de realizaciones personales superiores, donde prima la ética, el respeto, la moral y la motivación, la imagen que tiene de sí mismo y del resto.

En el centro de esta compleja interacción está la confianza del líder en sus colaboradores y su ejemplo personal de educador y de alumno eterno.

Ningún directivo educacional que no se comporte como un excelente maestro y esté dispuesto a ser un alumno perpetuo, podrá llegar jamás a líder y menos a cambiar mentalidades y crear nueva cultura.

Sin el reconocimiento y el respeto al dominio técnico y metodológico y con ello a la dignidad humana de los maestros y profesionales de la educación, no se puede ni aspirar a ser buen directivo.

El líder es el arquitecto de su escuela y es también el maestro de su claustro. Educa y enseña a su claustro, y más que esto, lo capacita.

Para el desarrollo de sus funciones debe poseer habilidades como:

- Habilidades para la adopción de decisiones: a partir de los contenidos tratados el maestrante podrá modelar el proceso de adopción de decisiones en el ámbito de la actividad de dirección.
- Habilidades para el desarrollo del pensamiento estratégico: el sistema de contenidos del curso posibilita desarrollar el pensamiento estratégico, como factor competitivo del desarrollo organizacional.
- Habilidades investigativas: el curso contribuye al aprendizaje de métodos y técnicas de investigación en el campo de la dirección como disciplina científica. (Curso de dirección, 2013, p. 2)

El liderazgo es un proceso que evoluciona en espiral que enriquece sus habilidades paulatinamente. "Estas habilidades pedagógico-profesionales se van adquiriendo mediante la actividad, con la práctica sistemática, mediante el intercambio con los docentes de mayor experiencia profesional y resultados positivos de desempeño profesional" (William, 2010, p. 40). Y requieren de su capacitación.

La capacitación es un proceso que responde a las necesidades del momento en función de propiciar las habilidades de liderazgo de los directivos, con este fin:

El proceso de capacitación tiene como punto de partida los problemas que se dan en determinadas partes de la realidad, en función de los cuales la institución educacional se traza sus objetivos. Estos objetivos representan la aspiración a lograr, meta que sirve de dirección, pauta, orientación, y que se constata con la evaluación, pero para cuyo cumplimiento hace falta seleccionar aquella parte de la cultura que, acumulada y sistematizada por la humanidad, es la adecuada para resolver los problemas, esto es el contenido o resultado de la transformación didáctica de la cultura humana, recogida en diferentes fuentes, que no sólo se reduce a los conocimientos derivados de las ciencias, sino que incorpora las experiencias, vivencias, y relaciones de los directivos, habilidades, actitudes y valores. (Gómez y Ávila, 2012, p.1)

Otro aspecto importante que le permite caracterizar al líder como se ha ido describiendo, es poseer un sistema de valores relacionados con su accionar pedagógico y directivo, como:

- Eficiencia.
- Profesionalidad.
- Integralidad.
- Responsabilidad social.
- Trabajo en equipo (Curso de dirección, 2013, p. 2)

El líder tiene una concepción estratégica del desarrollo de la institución y de cada uno de sus colaboradores. En su visión global toma en cuenta los cambios habido en el macro y micro entorno, los lleva a su planeamiento estratégico y le da luego un encausamiento táctico para lograr respuestas eficientes.

Al trabajar con una filosofía de pensamiento y acción basados en las escuelas como sistema abierto, los líderes trabajan de modo anticipador, no se dejan asustar por el futuro: constituyendo de este modo, la previsión una forma superior de dirigir su institución. Así deja las formas clásicas de control, pasando a la supervisión, la ayuda, la asesoría y en general la demostración para fortalecer los puntos débiles de sus colaboradores y multiplicar los fuertes.

Para concluir es importante destacar que el líder es un hombre que posee metas en la vida y persevera por lograrlas. Sabe además como hacerlo. Hasta cierto punto se forja a sí mismo con un sentido crítico diferente, positivo, no se flagela, ni teme a sus propios errores. Así como ha de señalarse que los líderes educacionales lograrán la calidad educativa que recaban nuestros pueblos y economías, o sea, formará un profesional que tenga satisfechas todas sus necesidades para enfrentarse: no solo a la vida laboral, sino a la vida en su sentido general. El componente de autodidactismo estará dado fundamentalmente por la gran motivación que sentirán por su desarrollo técnico y humano.

REFERENCIAS

- Abad, M. y otros. (2010) La evaluación y evolución del desempeño profesional como vías para profundizar en el diagnóstico integral y en la estrategia de preparación de formación docente en la escuela y para la escuela de los estudiantes de la carrera de Profesores Generales Integrales. En: *Tercer taller sobre la formación universitaria del personal docente*. La Habana: Universidad 2010.
- Argüelles, H. (2011). La formación de comunicadores competentes en el ámbito escolar: una necesidad social. *Opuntia Brava*, 3. (4) Recuperado de <http://opuntiabrava.rimed.cu>
- Bittel, L. (1997). *Enciclopedia del management*. Barcelona: Océano.
- Cuba. (2009). *Reglamento docente-metodológico*. La Habana: MINED.
- Gómez, J. y Ávila, Z. (2012). Caracterización del proceso de capacitación a directivos. *Opuntia Brava*, 1. (3) Recuperado de <http://opuntiabrava.rimed.cu>

- González, V. y otros (2001). *Psicología para educadores*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Maestría en Metodología de la investigación. (2012). *Programa del curso de dirección*. Las Tunas. Centro de estudios de didáctica.
- Roig, M. (2010). La preparación política de los profesores desde la dimensión de los problemas globales. En: *Tercer taller sobre la formación universitaria del personal docente*. La Habana: Universidad 2010.
- William, S. (2010). El maestro en formación emergente de la educación primaria. La Microuniversidad y el desarrollo de habilidades pedagógico-profesionales. En: *Tercer taller sobre la formación universitaria del personal docente*. La Habana: Universidad 2010.