



UNIVERSIDAD
IEXPRO
FORMACIÓN DE EXCELENCIA
Incorporada a la SEP Clave: 07PSU0162R

Materia:
Seminario de
Administración y gestión
educativa

RESUMEN
“BASES DEL LIDERAZGO EN
EDUCACION”

PRESENTA:

MARIA GUADALUPE GUTIERREZ BECERRIL

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, marzo 2021

INTRODUCCION

En las últimas décadas han incrementado distintas propuestas de modelos de liderazgo (estratégico, sostenible, sirviente, emocional, ético, transaccional, etc.), de las cuales, las dos más potentes han sido, el liderazgo “instructivo” y el liderazgo “transformativo”, vinculado al movimiento de reestructuración escolar. En principio es obvio que un centro escolar está para que los alumnos aprendan, por lo que un liderazgo debiera poner su foco de atención y medirse por su contribución a la mejora de los aprendizajes.

Bien es sabido por muchos que los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán mucho tanto de las prácticas desarrolladas como del liderazgo distribuido o compartido y sus decisiones sobre a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención. Por tanto, los líderes escolares con éxito mejoran la enseñanza y el aprendizaje y, por lo tanto, de manera indirecta, los resultados de los alumnos, principalmente a través de su influencia en la motivación del personal, el compromiso, las prácticas de enseñanza y desarrollando las capacidades del profesorado para el liderazgo.

Una figura trascendental dentro de toda institución educativa es el Director Escolar, pues es él quien propicia u obstruye el logro de las metas institucionales; según el estilo de liderazgo que asuma, se creará un ambiente armónico o adverso. Romero (2011) postula que el director es el sujeto facultado para “definir objetivos y medir resultados, administrar recursos, buscar la eficiencia” (p.11). Estos atributos no siempre los posee un directivo, en ocasiones se van adquiriendo a través del tiempo mediante la experiencia.

El presente trabajo está dirigido fundamentalmente a todos aquellos actores educativos interesados en la formación o enseñanza. Está conformado en tres temas de gran importancia. En el primer tema se hace referencia de lo que es el liderazgo escolar a partir de bases éticas, de las dimensiones de lo humano a partir de la definición sobre el carácter y el sentido del futuro. En el tema dos se definirán algunos rasgos del líder vinculados para ofrecer un nuevo futuro a su comunidad y en el tema tres se aborda un aspecto fundamental en la tarea de las escuelas de calidad: la construcción de climas escolares efectivos, en donde el lenguaje y las emociones son elementos que están estrechamente vinculados.

La intención es la de conocer a través de ideas principales que la capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la

capacidad interna de mejora. El liderazgo en las escuelas ha sido identificado en numerosas investigaciones realizadas por la OCDE como la segunda variable con mayor impacto sobre la calidad y la mejora de la enseñanza y el aprendizaje del alumnado. Es necesario, entonces, que los centros educativos fomenten un liderazgo positivo y distribuido en su quehacer educativo. Tanto docentes como equipos directivos deben ser capaces de ejercer un liderazgo en pro de la mejora de la educación.

I. ¿Qué es el liderazgo escolar?

Desde hace algunos años, diversas investigaciones acerca de la gestión y la calidad de las escuelas muestran la importancia del liderazgo. Por ejemplo, la investigación, ahora clásica de Waters, Marzano y McNulty¹, que atribuye al liderazgo una incidencia considerable sobre los resultados académicos de los alumnos. En América Latina, en tanto, las investigaciones referidas a las llamadas “escuelas de calidad” revelan conclusiones similares, pero antes de especificar qué hacen o no los directivos líderes escolares que logran resultados, conviene señalar brevemente qué significa el término «liderazgo».

La palabra liderazgo no tiene una raíz latina, como la mayoría de los vocablos del español, su origen es de la lengua inglesa y se deriva del vocablo «lead». El verbo “to lead” es la capacidad de conducir hombres, por lo tanto, se puede decir que el liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos. Si en tiempos antiguos conducir suponía llevar hombres a la batalla en territorio enemigo, en la región por conquistar, hoy en día el liderazgo se ejerce en diversos ámbitos.

“Liderazgo”, diremos entonces, refiere al arte de conducir hombres y mujeres hacia el futuro y los/las líderes son personas competentes en el arte de conducir hacia el futuro, son competentes de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por/para esa comunidad.

El futuro del ser humano: la presencia de lo ausente

¿Qué es el futuro humano? Daremos un ejemplo, cuando alguien afirma “la próxima semana viajare a Tokio”, esto se refiere a algo que no ha sucedido, sin embargo, se realizaron diversas acciones y realizaran otras en los próximos días y por lo tanto es posible que ese algo ocurra.

Desde luego, hay algunos asuntos indispensables sin los cuales el viaje no se realizará, pero para que todos los acontecimientos humanos se den en un momento del tiempo, fue necesario que se iniciaran, se construyeran en diversos tiempos anteriores, en el pasado o en el presente, de esta manera afirmaremos que el futuro depende del pasado y el presente.

Fenomenología de la construcción del futuro en el ser humano

¿Cómo se construye el futuro viaje a Tokio de nuestro ejemplo? Los lectores y las lectoras, infundidos de una cierta lectura científica sobre los asuntos humanos, responderán posiblemente con términos tales como «planificándolo» o «gestionándolo» y, ciertamente, los viajes se deben planificar y/o gestionar. Pero si le hubiésemos preguntado a Ulises como inicioel ejemplo posibilita hacer la siguiente afirmación: *todo viaje se inicia en una conversación* (personal o epistolar)

Después de hacer ese ejercicio descubriremos que no es sólo el inicio del viaje el que resulta de una conversación, sino que es todo el viaje, de principio a fin, el que resulta de conversaciones, de haber hablado con éste o aquélla. Y si se aplica el mismo criterio de descripción para todo lo que se hace en el trabajo, en el ocio, en cualquier otro asunto, concluimos que *todas las acciones humanas se inician y se realizan mediante conversaciones.*

La ontología del lenguaje

La referencia a la regla de Ulises permite aclarar por qué se escogió el vocablo «arte» para definir liderazgo y no ciencia o disciplina. Una de las dimensiones básicas del fenómeno humanos, es el lenguaje, todo lo humano ocurre en el lenguaje. Tal perspectiva es la **ontología del lenguaje** tal y como ha sido desarrollada en el libro de Rafael Echeverría, enfoque al que concurren los importantes aportes del ingeniero Fernando Flores y del biólogo Humberto Maturana. Echeverría se apoya en la filosofía alemana del siglo XX, en particular en Martin Heidegger, y también en la filosofía del lenguaje de raigambre anglosajona, en especial de John Austin y John R.

Otras dimensiones constitutivas de lo humano

Las emociones también son parte constitutiva de lo humano. En efecto, los seres humanos, aunque no siempre seamos conscientes de este hecho, vivimos en el emocionar. La observación de la fenomenología de las emociones reviste una gran importancia para el liderazgo. De hecho, parte sustantiva del liderazgo tiene que ver con la dimensión emocional, de allí la necesidad de profundizar en ella.

El liderazgo se prueba en situaciones complejas, en momentos difíciles o críticos. En distintos tipos de escenarios, los alumnos viven bajo la creciente amenaza de la violencia, que se expresa de múltiples formas, de tipo familiar, derivada de las tensiones sociales o fenómenos como el narcotráfico.

El liderazgo trata justamente de eso, de cómo lograr que una comunidad humana o en su caso una escuela, entregue sus mayores esfuerzos por convicción propia. Lograr eso requiere motivación y la motivación es asunto de liderazgo.

La llamada «guerra de Vietnam» de los años sesenta y que se prolongó hasta 1973 muestra cómo un soldado movido por sus profundas convicciones políticas, armado solamente con un fusil y caminando 30 kilómetros de marcha nocturna, pero con un espíritu indomable, pudo derrotar al ejército más poderoso de la época, armado hasta los dientes, con la mejor tecnología del mundo a su disposición, pero luchando desmotivado y sin convicción. En los humanos, el lenguaje no solamente posibilita describir las emociones, sino también producirlas.

Ser en el mundo

Se puede decir que un viaje no solo resulta de conversaciones, sino que también hay medios de transporte involucrados, objetos, cosas y no sólo conversaciones, pero tampoco se puede negar que todos esos objetos, esas herramientas, esa tecnología son una resultante de la acción humana y que sus objetos es facilitar dicha acción. Además, cada uno de los útiles mencionados, a su vez, es resultado de conversaciones.

Como se observa, hasta aquí lo constitutivamente humano son las conversaciones y las acciones que estas originan; las emociones y los útiles u objetos que acompañan a dichas conversaciones y acciones. Los seres humanos conocemos haciendo distinciones lingüísticas acerca de los fenómenos que se nos presentan.

En suma, el liderazgo trata del arte de conducir a seres humanos hacia el futuro, a seres que somos lenguaje, acción y emoción. La pedagogía del liderazgo de instituciones educativas se referirá entonces al arte de conducir escuelas, colegios, liceos, etc., desde esas múltiples dimensiones de lo humano, hacia el futuro.

II. Liderazgo histórico, liderazgo institucional

Hablar de “líderes” es imaginar aquellos hombres y mujeres que cambiaron el curso de sus sociedades, conduciéndolas a un futuro distinto del que suponemos, efectivamente a algunos de los líderes que cambiaron el curso de la historia se les recuerda, más que por su grandeza, por sus miserias, pensando en Hitler o Stalin. Si el observador es un nazi o un neonazi, Hitler fue un “gran” líder, sin embargo, por la finalidad que tiene este trabajo, es necesario definir las trascendencias de los términos “líder” y “liderazgo”, introduciendo nuevas distinciones.

Al referirnos a aquellos hombres y mujeres que cambiaron el curso de sus sociedades hablamos de “líderes históricos” pero al referirnos a las personas que conducen organizaciones hacia el futuro y que no tienen ni la función ni la pretensión de cambiar el curso de la historia de las sociedades en las que viven, hablamos de “líderes organizacionales” o de liderazgo específico del ámbito en el que se desenvuelven y en este caso, hablaremos de “líderes escolares”, “líderes en educación” o “liderazgo en educación y liderazgo escolar”.

Cuatro dimensiones clave del liderazgo

Al observar el fenómeno del liderazgo histórico encontramos algunas características o rasgos en común, entre diferentes liderazgos históricos, cuya observación aclara importantes dimensiones del liderazgo en educación, dimensiones que rara vez son tomadas en cuenta.

Un rasgo clave del liderazgo es, a decir de Rafael Panteón justamente ese: la genuina conexión con el dolor o la frustración de una comunidad, pero en todos los líderes se observan dos rasgos: la conexión genuina con el dolor o la frustración de una comunidad y la elaboración de una interpretación que explica y da sentido a esos dos sentimientos negativos. Lo importante es observar que la interpretación que sostienen los líderes hace sentido a su comunidad.

Un tercer rasgo común al liderazgo histórico es: los líderes históricos ofrecen, abren o traen ante los ojos un mundo futuro en el que el dolor y la frustración son superados. La literatura sobre liderazgo suele llamar a esta dimensión “visión de futuro” pero se afirmaría que lo que ofrecen los líderes históricos es bastante más que una visión: ofrecen un mundo. Muestran a sus seguidores un mundo nuevo en el cual aquello que origina dolor se habrá superado.

Decimos “mundo” porque la oferta no solo es una descripción, una pintura de esa situación nueva, sino que ella aporta una emoción, un estado emocional en el que el dolor o la frustración ya han sido superados.

Cuando señalamos que lo que han ofrecido los líderes históricos es más que una visión, es un mundo, destacamos la dimensión emocional que trae consigo esa oferta. Esto es, aun cuando ese mundo nuevo no haya llegado, aun cuando falte mucho para alcanzarlo e incluso, en algunos casos, aun cuando la promesa de ese mundo no sea para esta generación ni para las venideras, imaginar, pensar y hablar de ese mundo trae, aquí y ahora, un estado emocional que mueve, que con-mueve, que impulsa a la comunidad entera, pues se trata de emociones compartidas. El líder histórico, encarna personalmente la voluntad de llegar a ese mundo y, aun cuando falta mucho para llegar, el solo escucharlo posibilita entrar al estado de gozo, de alegría e incluso, en algunos casos, a un estado de enardecimiento que linda con la histeria colectiva. Los líderes históricos suelen ofrecer para el presente el sacrificio, una entrega que puede implicar incluso el riesgo de la integridad física. Pero cuando la comunidad confronta ese dolor con la alegría que trae pensar en el mundo nuevo que vendrá, concluye que vale la pena. Los líderes históricos les hacían un gran ofrecimiento a las personas: darles un sentido a sus vidas.

En los momentos más difíciles de una nación, cuando las condiciones de vida son dramáticas o desesperadas, cuando la población se encuentra sin rumbo, desanimada, deprimida, decepcionada de su existencia y las condiciones en las que vive, aparecen los líderes para darle un sentido a sus vidas. Los líderes históricos les ofrecen esa luz tan esperada, les describen ese mundo donde cada uno tiene un lugar donde vivirá plenamente, donde se cumplen los principios ideales para existir en comunidad, cumpliendo anhelos y esperanzas, siendo fieles a los principios, valores e ideas que identifican esa colectividad. Los líderes le entregan ese mundo a sus potenciales seguidores y les trazan en

detalle el camino para alcanzarlo, ese camino, comúnmente de sacrificio, les da un sentido para seguir viviendo.

Los desafíos históricos de la educación latinoamericana

La educación latinoamericana tiene por delante desafíos de tal envergadura, que requieren un esfuerzo profundo y sostenido de todos y cada uno de los profesores y profesoras, de cada uno de los directivos y directivas, de todos los alumnos y alumnas, de las autoridades. Requiere que sus responsables se transformen en líderes. El panorama muestra que ninguno de los países ha logrado ofrecer pleno acceso a la educación básica y media y menos aún garantizar a todos los aprendizajes que requieren a lo largo de la vida.

Sin embargo, gracias a ejemplos concretos reportados en distintos puntos, sabemos que aun en las escuelas más pobres los alumnos pueden aprender. A pesar de todas las situaciones tan complejas a las que se enfrenta la escuela, la educación de calidad es posible y para que una escuela postrada y resignada se ponga de pie y comience una larga marcha hacia la calidad, necesita de líderes. Necesita directivos que guíen y orienten a todos sus colegas, a la comunidad, a los padres, madres, tutores o cuidadores, al personal de servicio y, más que nada, a los niños, las niñas y los jóvenes.

En ese caminar se estará instalando la escuela latinoamericana de calidad con equidad para todos. Tampoco será la acción de las autoridades. Y sus impulsores serán los/las directivos/as líderes. Lo que posibilitara el cambio será la mirada nueva con que los docentes encaren su trabajo, pues esa mirada nueva les hará organizarse, relacionarse y actuar de manera diferente. El cambio se habrá iniciado desde dentro, desde el corazón de las escuelas y sus impulsores serán los directivos líderes.

IV. Construyendo climas escolares efectivos

Los directivos líderes se desenvuelven naturalmente en tres ámbitos de la vida cotidiana de sus centros: 1) en el ámbito de la comunicación para la acción; 2) en los estados de ánimo del personal del centro, de los alumnos y la comunidad de padres, madres y demás adultos responsables, y 3) en el diseño, organización y gestión de planes de diversa índole.

Como se ha señalado anteriormente, el campo del liderazgo es previo y anterior a los aspectos relativos a la gestión. El término “gestión” remite a interpretaciones de la acción humana desarrolladas recién desde la segunda mitad del siglo XX, mientras que “líderes” y “liderazgo” son términos que refieren a dimensiones de la acción humana observadas y discutidas a lo largo de su historia.

Por eso, se utilizará el término “comunicación para la acción” para referirnos a un primer conjunto de competencias indispensables en el liderazgo, pues según la observación del lenguaje ocupa un lugar central en la formación de líderes.

El clima escolar adecuado

Los líderes son personas expertas en observar conversaciones, en observar lo que ocurre con el lenguaje y las emociones humanas, por lo tanto, sin esa competencia no es posible constituirse en líder. De allí que, metodológicamente, trabajar en torno a aspectos que involucran el lenguaje y el terreno de las emociones resulta indispensable en la formación de líderes en educación.

El factor denominado “clima escolar” está asociado significativamente con el logro de los estudiantes. Dicho de otro modo, los estudiantes que reportan que en sus escuelas existen climas pacíficos, sin conflictos, en los que predomina el buen trato entre alumnos/as y entre alumnos/as y maestros/as, muestran, sistemáticamente, mejores niveles de logro en las pruebas.

Para describir cómo se construyen esos climas en los centros escolares se hará referencia a dos aspectos estrechamente vinculados a la obtención de ambientes propicios para tener una educación de calidad. Se refiere al tema del capital social y a la confianza como elemento fundamental, por esto, nos detendremos en las implicaciones que conlleva tener un determinado capital social y un cierto nivel de confianza para resaltar la importancia de los climas pacíficos y laboriosos, así como entender el trasfondo de la creación de los mismos.

En efecto, son numerosos los estudios que demuestran que aquellas sociedades en las que sus ciudadanos confían en sus autoridades y en sus instituciones, muestran un progreso más evidente que aquellas en las cuales los ciudadanos no confían en éstas. En el pasado, los gremios y representantes empresariales en América Latina usaban la solicitud de mejores climas de confianza propicios a la inversión para exigir políticas y decisiones que privilegiaran

sus intereses, teniendo peticiones más allá de lo razonable. Con el paso del tiempo se han ido construyendo en los países una serie de consensos que apuntan a la transparencia y regulación de las prácticas y cuerpos legales vinculados al ámbito económico y por extensión al sector laboral.

Al interior de una institución como la escuela, la creación de climas de confianza es indispensables. La motivación y el entusiasmo de los alumnos están relacionados directamente con la creación de climas de confianza.

Lograr una educación de calidad en las condiciones de pobreza imperante en los países latinoamericanos es una tarea compleja. Este esfuerzo por lograr una educación de calidad debe considerar un escenario presente y futuro en el cual no se presentan mayores recursos para las escuelas y los docentes y tampoco mejoramientos sustantivos de las condiciones económicas y sociales en que se desenvuelven los educandos.

Coordinación de acciones

Los directores y demás directivos de las escuelas son, al igual que los ejecutivos de empresas o de gobierno, coordinadores de acciones. Sin esa coordinación de acciones no hay institución. Para lograr un clima de confianza, que sirva de base o punto de partida para crear las condiciones que permitan avanzar hacia una educación de calidad, la primera tarea que deben enfrentar los directivos es coordinar las acciones.

Antes que nada, una primera tarea es la creación de un clima de confianza en la escuela, y para ello es indispensable que los directivos logren coordinar las acciones de modo impecable, pero ¿Cuál es la relación entre la coordinación de acciones y la confianza? La respuesta es sencilla, la coordinación de acciones es un asunto lingüístico, se logra (o no se logra) con el lenguaje.

En los seres humanos el lenguaje no es simplemente “información” o “mensaje”, los seres humanos vemos nuestras emociones afectadas por el lenguaje, el lenguaje nos afecta, lo que nos dicen nos provoca emociones, lo que decimos emociona a los demás. Por ahora, que quede asentado el descubrimiento de Humberto Maturana que los seres humanos vivimos en trenzas de lenguaje y emoción, que lo uno no va sin lo otro y que la trenza de lenguaje y emoción en la que vivimos le llamamos “conversaciones”. Los seres humanos hemos evolucionado como seres lingüísticos, conversacionales. Asimismo, según lo

establecido en el primer capítulo de este libro, todas las acciones humanas resultan de conversaciones. Los seres humanos vamos construyendo nuestro futuro mediante conversaciones.

Y todo eso se hacía mediante el lenguaje, mediante conversaciones. Sin embargo, hay conversaciones que producen futuro y hay otras que no lo hacen. Hay conversaciones que tienen resultados y otras que no son efectivas. Las emociones que se producen por las diversas conversaciones son muy distintas.

Les pedimos que se vuelvan expertos observadores de las conversaciones que ocurren en el centro escolar, en particular, de las conversaciones destinadas a coordinar las acciones en el ámbito de la gestión, el aprendizaje y la convivencia de sus escuelas. De esta manera ahora les pedimos que sean capaces de hacer conversaciones llenas de sabiduría, conversaciones sabias que lleven a coordinar acciones y que, además y por lo mismo, vayan produciendo un clima de confianza en el establecimiento. Líderes como Ghandi, Churchill, Alejandro Magno existieron antes que se hablara de coordinación de acciones en el lenguaje y, sin embargo, lograron coordinar de modo efectivo las acciones que se propusieron. Eran sabios en sus conversaciones y, sobre todo, eran sabios en escuchar las peticiones y ofertas que otros les hacían, en pedir cuentas de las promesas que les habían hecho.

Los actos de habla

Felizmente podemos aprender de los líderes. Hoy en día podemos aprender liderazgo porque tenemos interpretaciones capaces de hacernos ver esas dimensiones del lenguaje y sus efectos sobre las emociones y las acciones. La distinción que posibilita comunicar esa sabiduría es la de “actos del habla”. Algunos filósofos del lenguaje desarrollaron tal distinción observando que en el lenguaje había funciones distintas a las de expresar sentimientos o comunicar ideas.

Al dar lugar a la construcción de situaciones e interacciones nuevas, se hace evidente que los seres humanos vamos construyendo el futuro mediante el lenguaje, mediante actos del habla que posibilitan hacer lo que no se había hecho. Más que la expresión de las intenciones o los deseos de las personas que no son visibles ni inteligibles de modo inmediato, lo que expresamos y escuchamos para coordinar nuestras acciones con otros son peticiones, ofertas

o promesas. Además, existen otros actos del habla. Los trabajos de Austin y Searle muestran que los seres humanos coordinamos nuestras acciones mediante un número amplio pero finito de actos del habla.

La formación en liderazgo de la OREALC/UNESCO considera cinco de ellos: peticiones, ofertas, promesas, declaraciones y juicios. Y si se analiza la historia de la humanidad, es posible constatar que todos los idiomas o las culturas disponen de actos del habla. Son propios y constitutivos del lenguaje humano. Han estado en el lenguaje desde que este apareció, esto es, desde que nos constituimos como una especie parlante, talvez hace un millón y medio de años, aproximadamente.

Peticiones

Son acciones lingüísticas dichas por alguien que expresa a un interlocutor o a un conjunto de interlocutores que requiere que produzcan otra acción. En su gestión cotidiana, los directores de centros escolares o de capacitación hacen innumerables peticiones a su personal. Asimismo, la sabiduría radica en especificar claramente qué se está pidiendo, cómo se quiere la acción siguiente, cuándo o para cuándo se la requiere y, además, verificar que el interlocutor comprendió claramente la petición.

Las peticiones mal formuladas y/o mal entendidas no sólo impiden coordinar las acciones, adicionalmente traen emociones o estados de ánimo que desaniman a los miembros de la organización y en esas condiciones, la directora no obtendrá ninguna respuesta a un pedido de trabajar al 120%.

En el dialogo de la directora hay otros actos de habla, sin embargo, en la marcha cotidiana de las instituciones, la comunicación oral resulta indispensable; en caso contrario, la directora o el director pasara la mayor parte del tiempo escribiendo memos a fin de dejar constancia de las peticiones más importantes.

Ofertas

Al igual que las peticiones, las ofertas deben ser claras, señalando de manera precisa que se ofrece, cuando y hasta cuando, en que condiciones y por cuanto tiempo es valida la oferta. En la escuela muchas veces los directores “negocian”, “ofrecen” compensaciones de uso de

tiempo a cambio de otras actividades, pero si la oferta no es clara se puede entender como un derecho adquirido e inamovible.

Al igual que las peticiones mal formuladas, las ofertas mal hechas son fuente de desánimo y conflictos.

Promesas

El cumplimiento de las promesas no solamente posibilita la coordinación de acciones, adicionalmente es la fuente de creación de confianza, indispensable en el liderazgo. De allí que quienes pretenden ejercer liderazgo deben ser sabios en formular y en cumplir promesas. La promesa entonces, por definición, remite al futuro y está en el corazón del ejercicio del liderazgo. Al igual que en las peticiones y las ofertas, el formulador de promesas debe especificar qué es lo que promete, el tiempo del cumplimiento y las condiciones en las que podrá darse por satisfecho el cumplimiento de la promesa. Además, verifica si el interlocutor comprendió a cabalidad lo que se estaba prometiendo y adicionalmente, dar cuenta pública del cumplimiento de la promesa.

Hay que prometer solamente aquello que puede cumplir, por ejemplo, cuando estamos en medio de una exaltación de nuestro ser, cuando la gente nos aplaude y aviva, es muy fácil dejarse llevar por la emoción y hacer promesas grandilocuentes. Un grupo de padres enfadados no solamente viene a plantear sus reclamos, sino también a obtener del director o directora una promesa. Por lo mismo, es muy prudente y muy sabio poner por escrito y firmar las promesas importantes y asegurarse de que haya testigos que puedan dar fe del contenido exacto de su promesa. En el liderazgo es de primera importancia mostrar y demostrar que se están cumpliendo de modo sistemático las promesas. Existen ocasiones en que la promesa, aunque formulada con sabiduría, no se puede cumplir. Las declaraciones son actos de habla imprescindibles para coordinar acciones, dado que abren o cierran los juegos o ámbitos de coordinación de acciones en los cuales discurre lo humano.

Declaraciones

Las declaraciones son actos de habla imprescindibles para coordinar acciones, dado que abren o cierran los juegos o ámbitos de coordinación de acciones en los cuales discurre lo humano.

Las declaraciones son actos del habla enunciadas por alguien que posibilitan o imposibilitan coordinar ciertas acciones. Por ejemplo, mediante las declaraciones de amor, los humanos coordinamos acciones de apareamiento, de crianza de hijos/as, de creación de patrimonios, etc. Otra declaración existencial básica, tal vez la más básica de todas, es la declaración de identidad o ser. Los seres humanos podemos hacer ese tipo de declaración.

La declaración de identidad nos posibilita actuar como seres humanos, interactuando con otros seres humanos. Junto a las declaraciones de amor e identidad, los seres humanos tenemos, por el simple hecho de vivir en el lenguaje, otras capacidades declarativas básicas. Además de las declaraciones existenciales básicas, existen en el lenguaje declaraciones especializadas, que tienen efecto sólo si son dichas por personas a quienes la comunidad otorga autoridad para hacerlas. También los directores de centros escolares poseen capacidades declarativas propias, inherentes al cargo.

Las declaraciones pueden ser realizadas por individuos o por comunidades. Una comunidad que se arroga capacidad de realizar declaraciones, en algún momento de su historia fue declarada por primera vez por alguien o por ella misma como una comunidad. Además de las declaraciones existenciales básicas, de las declaraciones especializadas y de las declaraciones colectivas, es posible realizar una distinción para reconocer en el lenguaje declaraciones de liderazgo.

La manifestación de una decisión, en un estado de ánimo resuelto y expresada por los dirigentes ante una comunidad, serían para nosotros una declaración de liderazgo. Quienes pretendan ejercer influencia en sus organizaciones deben tener la sabiduría de realizar las declaraciones que corresponden en el momento oportuno. Tanto las declaraciones especializadas, correspondientes a su rol de directivos, como en especial las declaraciones de liderazgo, son las que marcan un camino a seguir con resolución.

Tales declaraciones solamente pueden ser realizadas por el director o la directora, con miras a comenzar un cambio sustantivo en la escuela o centro escolar. Si la declaración la realiza

cualquier otro miembro de la comunidad escolar, puede interpretar solamente a una parte de la misma, dejando fuera a otra parte.

Juicios

Como los demás actos del habla, los seres humanos estamos permanentemente enjuiciando; enjuiciamos todo lo que vemos. Lo apreciamos, lo evaluamos, lo valoramos, lo sopesamos. Lo que proponemos es que se puede ser más sabio/a con los juicios, al igual que con los demás actos del habla, y por esa vía desarrollar mejor las coordinaciones de acciones que ocurren cotidianamente en los centros escolares.

Los juicios son decires o dichos por alguien mediante los cuales se valora, sopesa, valúa o aprecia una situación, un objeto, una persona o una comunidad de personas. Los juicios tienen una particularidad que los hace muy potentes para el liderazgo y es que afectan nuestras emociones y estados de ánimo con mayor fuerza que los demás actos del habla. Normalmente, los juicios de los otros acerca de nosotros nos afectan, nos alegran o nos entristecen, etc. Ello ocurre porque a los seres humanos se nos ha educado desde muy pequeños, desde que aprendemos a hablar e incluso antes, que ciertos dichos significan premios y otros, castigos.

Los juicios abren o cierran posibilidades de coordinación de acciones, abren o cierran futuros deseables. Un director que juzga como responsable a una persona, delegando en el o ella una tarea y la persona es incompetente y no cumple, es la organización la que sufre. Para la construcción de la confianza y el liderazgo, el ser sabios en hacer y escuchar juicios es una competencia de primera importancia.

Los juicios pueden ser juzgados positivos o negativos, según la emoción o el estado de ánimo que gatillen. El director líder aprende a hacer juicios fundados. La base para realizar juicios por parte de un director son los reglamentos o el marco normativo existente para el centro escolar y sus diversos participantes.

En las conversaciones, los juicios deben ser acompañados de peticiones, ofertas, promesas o declaraciones; es decir a partir de juicios fundados, el líder coordina futuras acciones.

CONCLUSIONES

1. El objetivo prioritario de las políticas educacionales en el siglo XXI es garantizar a todos los estudiantes los aprendizajes imprescindibles que les que posibiliten, sin riesgo de exclusión, la integración y participación activa en la vida pública y el liderazgo en la enseñanza está, sin duda, para hacerlo posible, por lo tanto, se necesita de los mejores equipos directivos que puedan ejercer un liderazgo educativo. Para esto, en primer lugar, como sugiere el informe de la OCDE (Pont *et al.*, 2008), se requiere hacer de la dirección escolar una profesión atractiva, atraer a los mejores candidatos deben potenciarse en remuneraciones, carrera profesional y formación.
2. Se precisa una formación inicial y en servicio adecuadas. Los líderes escolares necesitan capacitación específica para responder al aumento de funciones y responsabilidades, en particular sobre estrategias para mejorar los resultados escolares. El referido informe de la OCDE (Pont *et al.*, 2008) dedica el capítulo 4 al “Desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz”. El Marco para la Buena Dirección reconoce el complejo rol del director y los docentes que cumplen funciones directivas en la actualidad, que requiere para ejercer con propiedad el liderazgo y gestión del establecimiento educativo competencias en cuatro grandes ámbitos de acción: liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos y gestión del clima institucional y convivencia.
3. La necesidad de un liderazgo de la dirección que incite, de un modo “transformativo”, al desarrollo del establecimiento escolar como organización. Hacer posible el liderazgo educacional (pedagógico o instruccional) exige cambios en la actual estructura organizativa. Si la acción del liderazgo educacional se debiera dirigir a crear contextos

para el aprendizaje y las estructuras escolares asentadas más bien favorecen valores idiosincráticos aislados y aprendizaje individualista, son precisos cambios transformacionales, a nivel organizativo, que posibiliten las acciones deseadas. Un liderazgo transformador, tiene como metas fundamentales: estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas.

4. Asignar a una persona la iniciativa de cambio, impidiendo el liderazgo de las demás, impediría que la organización aprenda. Desde las “organizaciones que aprenden” se subraya la necesidad de distribuir o dispersar las tareas dinamizadoras en el conjunto del profesorado. Al fin y al cabo, la capacidad de cambio de una escuela dependerá no de una cúspide, sino de que el liderazgo de la dirección se diluya, de modo que genere el liderazgo múltiple de los miembros y grupos, siendo algo compartido. Si queremos que los profesores asuman un papel más profesional, con funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos, deben asumir dirección y autoridad en sus respectivos ámbitos. Por otra parte, configurar los centros escolares como comunidades profesionales de aprendizaje que puedan posibilitar el aprendizaje a través del trabajo conjunto.
5. El director, en este sentido, tiene que ejercer un papel “transformador”: estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos, creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras.

REFERENCIACION

Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Madrid: La Muralla.

OCDE (2008). Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS. Disponible en <http://www.oecd.org/TALIS>

Romero, C. (2011). HACER DE UNA ESCUELA, UNA BUENA ESCUELA Evaluación y mejora de la gestión escolar. Buenos Aires: AIQUE Educación

Stoll, L. y Temperley, J. (2009). Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo. Disponible: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf>