



EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.



La educación bajo una visión de liderazgo y gestión escolar

Autor(a): Javier Ubaldo Mejía Vargas
Supervisión de Educación Primaria Zona P179 15FIZ2255K
Valle de Bravo
3 de noviembre de 2021



Presentación

La presente ponencia de carácter pedagógico expone los resultados de un análisis que se hace entre los procesos de gestión en los centros educativos, por un lado, el concepto tradicional que se tenía de gestión escolar visto desde el área de la administración, por otro lado, el tema de liderazgo el cuál, conlleva una multitud de competencias que se requiere en la vida actual de las instituciones educativas.

Este escrito fue presentado en el evento denominado “Gestión Educativa y Liderazgo en la Zona Escolar P179 de Educación Primaria”, expuesto ante el cuerpo directivo el día 03 de noviembre de 2021. Dicho material tiene como propósito hacer una vinculación entre el concepto actual de liderazgo con las teorías de los rasgos surgidas entre los años 1920 y 1950. Transpolando algunos ejemplos característicos del presente de las escuelas, como lo son los consejos técnicos escolares, el trabajo en colectivo, el liderazgo académico, la autonomía de gestión, el desarrollo de competencias directivas, entre otros.

Introducción

Hoy en día la Educación ocupa un lugar importante en el desarrollo de la sociedad, si bien es cierto, las escuelas tienen como función principal formar a los ciudadanos que México requiere. La Educación de ayer se centraba esencialmente en cubrir la oferta educativa, sinónimo entonces de la calidad educativa, hoy los parámetros han cambiado, los puntos de partida son distintos. En este sentido, la última reforma realizada al Artículo 3° Constitucional, eleva las exigencias hacia la búsqueda de una educación de excelencia (Const. Art. 3° 16/09/2019).

Dirigir un centro de trabajo educativo, no es una tarea fácil, se requiere entre otras cosas manejar un dominio pleno del ámbito académico, el técnico, legal y normativo, socioemocional, de comunicación, así como, asesorar y acompañar a los docentes en su tarea educativa, conocer el Plan y Programas vigentes, hacer participar a la comunidad escolar, utilizar el tiempo eficazmente; además de tomar buenas decisiones. La escuela requiere de un directivo que pueda ofrecerle alternativas diversas a la comunidad escolar, alguien que pueda transformarse de

un administrador a un agente de cambio, de acompañamiento, de dirección compartida, pasar de un director a un líder positivo, democrático y efectivo.

La escuela en la actualidad no se conforma con solo tener un líder, requiere un formador de líderes que sepan orientar a sus alumnos hacia la construcción de decisiones acertadas, docentes que puedan influir en el crecimiento intelectual de los alumnos, pero que a la vez los lleven al desarrollo de competencias para la vida, que sepan enfrentar los desafíos que la vida cotidiana tiene para ellos. Es entonces que, una escuela no puede solo tener a un líder que esté representado con la figura del director, sino que requiere de personal que lideree en cada uno de los espacios y roles que juegan dentro de la estructura educativa.

Por otro lado, la gestión escolar vista como el conjunto de acciones que llevarán a la institución hacia la realización de actividades que permitan lograr las metas y objetivos planteados, hoy emerge desde la búsqueda de soluciones a los problemas o retos que son parte del proceso educativo, la participación de todos y cada uno de los integrantes del colectivo docente es primordial en el éxito y logro de objetivos.

Desarrollo

Hablar de liderazgo y gestión escolar, sin duda nos lleva a imaginarnos toda acción que tiene que ver con la administración que se lleva en una institución educativa, sin embargo, cada uno de estos términos tiene su propio significado, pero ¿por qué el concepto de liderazgo ha cobrado realce en los últimos años? Pregunta que nos pone a pensar y a reflexionar sobre todas aquellas funciones que un director o docente realizaba dentro de su escuela o aula respectivamente ¿de qué manera se les concebía? sin lugar a duda, el concepto de liderazgo se estudia desde hace mucho tiempo, por ejemplo las teorías de los rasgos surgida entre el año 1920 y 1950 concebía la idea de que el líder es una persona distinta al común de la gente, alguien extraordinario que además tiene características que lo diferencia de los seguidores, haciéndole sobresalir entre los demás. Entonces, ¿Qué sucede en pleno siglo XXI? ¿ha cambiado la forma de percibir a un líder? La realidad nos dice que no, hay algunos teóricos como Glynn y Dejordi (2010) citado por Contreras (2016) que parten de la idea de las teorías de los rasgos y destacan

la teoría del gran hombre, la cual parte de que la historia es justificada en gran medida por el impacto de grandes hombres, personajes o héroes que definen como individuos altamente influyentes que gracias a su carisma personal, inteligencia, sabiduría, o dotes utilizaron su poder de tal manera que este tuvo un impacto histórico decisivo.

Así mismo, encontramos otras teorías interesantes que dieron pie al estudio del comportamiento de los individuos, muchas de ellas surgidas en los años 1950 y 1969, que se enfocaron en identificar los comportamientos de los líderes, de modo que, de alguna manera, pudieran desarrollarse en otras personas con miras a convertirlos en líderes. Estos primeros estudios condujeron al desarrollo del concepto de “estilos de liderazgo” los cuales fueron realizados por Lewin, Lippit y White (1939) citados por (Contreras B. y., 2016) destacando que el comportamiento del líder no solo influye en el desempeño de los seguidores, sino también en las relaciones que se dan entre estos últimos. Pero, ¿Qué sucede actualmente con la concepción de los líderes? ¿realmente las personas que dirigen a grupos de individuos, organizaciones o instituciones logran influir en las decisiones que los demás toman?

Hoy podemos identificar diferentes formas de definir el liderazgo, entre las que destacan un conjunto de rasgos que debe de poseer la persona encargada de la organización para poder convertir una visión en una realidad, para poder influir sobre los seguidores de modo que muestren su disposición al trabajo y al cambio. Habilidades, destrezas, conocimientos y valores que en su conjunto se convierten en competencias específicas que un líder debe de desarrollar para poder guiar sus acciones, herramientas interiores para mitigar a los integrantes y poder dirigir sistemas y procesos, guiar a la organización hacia el cumplimiento de metas comunes, alcanzar el logro de objetivos.

Llevar la idea de liderazgo al ámbito educativo, puede sonar algo complejo, ejecutar estos rasgos en un modelo de escuela pública, donde los directores escolares por mucho tiempo fueron asignados por la autoridad gubernamental, sindical o por la aprobación de un examen de conocimientos (promoción) sin

importar los rasgos y aptitudes que caracterizan a un líder es mucho más complejo de lo que se cree; por lo tanto, pensar que con la simple asignación legal de un puesto convierte en automático a una persona en un líder, puede ser una aseveración equivocada. Entonces, cabría preguntar ¿qué rasgos distinguen a un líder de una autoridad? ¿Qué aptitudes de liderazgo debe de tener un director para poder ser un líder? Una persona asignada por la autoridad para llevar las riendas de una escuela ¿Puede llegar a convertirse en un líder? ¿Será que hay quienes no podrán llegar a convertirse en líderes por haber sido designados a través de la autoridad o un examen de conocimientos? Si bien es cierto, no cualquiera puede desarrollar las actitudes necesarias para tal tarea, pero tampoco podemos decir que sea imposible.

Sin más, hoy y ahora la figura del director escolar y del docente debe estar representado por el liderazgo, el cual es un proceso que orienta al colectivo hacia una determinada dirección que cumpla con el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional a través de medios no represivos, por lo tanto, un director o docente debe mostrar ante su colectivo o ante sus alumnos respectivamente, personalidad (entusiasmo, integridad, auto-renovación); análisis (fortaleza, criterio perceptivo); logro (rendimiento, audacia, desarrollo de equipos) e interacción (colaboración, inspiración, servicio a los demás). Así mismo, las aptitudes del liderazgo con las que debe de contar son: Habilidades de liderazgo, visión, desarrollo de equipos, resolución de conflicto con ganancia de ambas partes, evaluación exacta y rápida de la situación, capacitación y compromiso de participación del empleado. Estos rasgos y aptitudes le permitirán atender aspectos más apegados a la figura de líder que a la figura de autoridad. Ahora bien, en medida que pasan los años y la experiencia va ayudando a cimentar estos rasgos la autoridad designada podrá poco a poco ir convirtiéndose en un líder educativo por lo que podríamos resumir que el líder se hace como lo dice Keating (2014) “El liderazgo no se hace en el vacío. Se hace con los demás”.

Ahora bien, el liderazgo educativo o escolar se presenta siempre y cuando el resto lo aceptan como tal, entrando en juego la percepción que tengan los demás,

siendo el reconocimiento que los integrantes de la institución dan al director y a los propios compañeros de trabajo, definiendo si se es un líder o no. Además de otros factores que determinarán dicha concepción. Uno de ellos es el logro de la mejora de la calidad de la educación que se imparte, citando a Sander (s.f.) la calidad implica ámbitos académicos, políticos, individuales (intereses personales) y colectivos que enfatizan en el contexto en el que se desenvuelven los estudiantes. También se verá reflejado en el sentido de pertenencia que los propios docentes, alumnos y padres de familia den a la institución. Empatando las metas institucionales con las metas personales, sintiéndose parte del equipo.

Recapitulando en las líneas anteriores se hablaba que el buen líder es aquel que sabe generar diferentes tipos de liderazgo dentro de su centro escolar, sin embargo, cabría preguntarse ¿necesariamente debe haber más líderes dentro de la escuela? ¿A qué se refiere generar diferentes tipos de liderazgo? Por lo que podríamos decir que no necesariamente debemos de buscar las mismas cualidades en todos los integrantes, cuando la misma definición de liderazgo dice que es aquel donde el líder sobresale de los demás, entonces, ¿cómo podemos interpretar esta parte? El director escolar debe tener la capacidad de identificar las habilidades que destacan más en cada uno de sus docentes, al igual los docentes deben tener cuidado en identificar cada una de las competencias que destacan más en cada uno de sus alumnos. Pero ¿qué con la identificación de dichas competencias? Es aquí donde entra en juego un elemento importante denominado “trabajo colaborativo” donde el líder tendrá la capacidad de hacer trabajar a todos los integrantes de la organización y donde a cada uno se le asignarán funciones en determinada actividad vinculada con la competencia que más desarrollada tiene.

Es entonces, que el liderazgo lo podemos agrupar con base en lo que menciona Leithwood et al (2006) donde nos dice que las prácticas básicas y comunes de un liderazgo eficaz se agrupan en cuatro grandes dimensiones: Establecer dirección, donde se establece un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del personal; siendo necesario implementar una ideología que permita al líder transmitir a los integrantes el interés por participar en

la metas institucionales como parte de sus metas individuales; la segunda dimensión "Rediseñar la organización" estableciendo condiciones de trabajo que le permitan un mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades; la tercera "Desarrollar personas" generar conocimientos y habilidades que permitan al personal desarrollar las metas de la organización; y una cuarta "gestionar la institución" que tiene que ver con la gestión de clases y supervisión de lo que ocurre dentro del salón de clases y el desempeño escolar.

Surge entonces la pregunta ¿qué hay de todo esto dentro del trabajo que se realiza en la cotidianidad de la escuela? ¿Cuál es el espacio donde se planea el trabajo basado en el liderazgo compartido, en liderazgo democrático? Un ejemplo claro de un espacio donde la gestión escolar se da a través del trabajo colaborativo, donde el líder sabe aprovechar cada una de las cualidades de su personal docente y donde todos participan en la identificación de las diferentes problemáticas y la solución a las mismas, lo podemos encontrar en los Consejos Técnicos Escolares definiéndolo como el órgano colegiado encargado de tomar y ejecutar decisiones comunes enfocadas a que el centro escolar cumpla de manera uniforme y satisfactoria su misión (SEP 2013).

Parte importante del liderazgo lo desarrolla la Gestión Escolar, Navarro (s. f.) la define como aquellas acciones de la escuela que tienden a convertirla en una organización que satisfaga las necesidades de aprendizaje de sus miembros, vista de esta manera de una buena gestión dependen los ambientes de aprendizaje, las formas de liderazgo, la administración de recursos, el desempeño docente y el aprovechamiento académico. Por lo tanto podemos decir que una buena gestión va acompañada de un liderazgo representado por cualquier profesor integrante de la institución, independientemente de la posición que ocupe dentro de la organización.

Conclusiones

Finalmente concluimos con que el liderazgo forma parte de las primicias actuales en el proceso de enseñanza aprendizaje, siendo importante cambiar la concepción que se practicaba donde el personal directivo y docente anteponían el autoritarismo, como lo expresa Álvarez (s. f.) se ha notado la preocupación por la

formación de directivos que actúen de acuerdo a su contexto, que cumplan la responsabilidad de mejorar la escuela pública, de hacer eficientes los procesos escolares y de elevar la calidad de la enseñanza como los logros de aprendizaje de los alumnos.

El liderazgo es una condición que lleva a la autoridad educativa a desarrollar un conjunto de competencias que le permitan atender diferentes rasgos como lo es la personalidad (entusiasmo, integridad, auto-renovación); el análisis (fortaleza, criterio perceptivo); el logro (rendimiento, audacia, desarrollo de equipos) y la interacción (colaboración, inspiración, servicio a los demás).

El director escolar como máxima autoridad dentro de la escuela y como representante legal, es quien debe de ser un líder que lleve al equipo de trabajo a cumplir los objetivos propuestos, siendo democrático, privilegiando el trabajo en colegiado, tomando opiniones y construyendo junto con sus docentes, las condiciones idóneas para ofrecer una educación de calidad, con inclusión, con equidad y en atención a las cuatro prioridades.

La Gestión Escolar en los últimos años ha cambiado, dejando de ser única y exclusivamente sinónimo de administración (burocracia) en la que el director escolar era quien tomaba las decisiones de manera unilateral, actualmente las escuelas basan el trabajo en estándares internacionales y en acuerdos secretariales nacionales como lo es el caso del no. 717 en el que se menciona que es indispensable la participación activa de todos los involucrados en el proceso educativo, resaltando en ello el compromiso social, la participación de los educandos, los padres de familia y docentes, para alcanzar los fines y principios que desde el Artículo 3° Constitucional y la Ley General de Educación se tienen (SEP 2014), destacando entre líneas el papel que debe de tener el director y el docente en su función de liderazgo educativo, donde se debe tener la capacidad de que todos los integrantes del Sistema Educativo Mexicano participen en alcanzar la excelencia en la educación.

Referencias

- Diario Oficial de la Federación. Reforma al Artículo 3° Constitucional. 16 de septiembre de 2019.
- Contreras, B. (2016). Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo. Bogotá: Universidad del Rosario. Escuela de Administración.
- Kari Keating, David Rosch y Lisa Burgoon: Developmental Readiness for Leadership: The Differential Effects of Leadership Courses on Creating “Ready, Willing, and Able” Leader. Journal of Leadership Education (2014). DOI: 1012806/V13/I3/R1.
- Sander, B. M. (s.f.). Nuevas tendencias en la gestión educativa democracia y calidad.
- Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, O.; Harris, A. y Hopkins, D. (2006). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. Disponible en; <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf>
- Navarro-Rodríguez, M. (s.f.). La gestión escolar; conceptualización y revisión crítica del Estado de la Literatura.
- Álvarez-García, I., Topete-Barrera, C., y Abundes-Pérez, A. M. (s.f.). El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión.
- SEP, 2014. Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar.