



EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.



El liderazgo en las escuelas: una necesidad latente

Autor(a): María Nela Ángeles García
Jardín de Niños “Francisco Zarco” 15EJN1051V Ecatepec, México
15 de diciembre de 2022



EL LIDERAZGO EN LAS ESCUELAS: UNA NECESIDAD LATENTE

María Nela Ángeles García

El liderazgo se ha convertido en un elemento indispensable, dentro de las escuelas, para fortalecer el ámbito organizacional y la estructura de los equipos de trabajo, retomando los centros educativos como organismos integrales, vastos de habilidades, capacidades y destrezas a desarrollar e interactuar entre sí. La organización en las escuelas está cambiando constantemente, a un ritmo acelerado en relación con los requerimientos gubernamentales y pedagógicos, por lo tanto, se hacen imprescindibles las oportunidades para una mejora continua y una mayor eficacia en el trabajo desafiante que implica la compleja estructura en el ámbito escolar.

El objetivo de este artículo es reflexionar en torno a la importancia de ejercer el liderazgo dentro de un grupo de trabajo, al interior de la institución educativa: se pretende desarrollar en el lector un cambio en el nivel de consciencia con respecto al desempeño de la función docente, desde los valores y características personales. De esta forma, se retomará el liderazgo transformacional como una filosofía tanto personal como institucional, considerando elementos clave que repercuten en el desempeño de la función. Asimismo, será importante hablar de las características de un líder, así como de las implicaciones que conlleva serlo en el entorno educativo.

En el presente texto se aborda el liderazgo como una necesidad en las escuelas, vista no sólo en la figura del directivo, sino también en el papel que juegan los docentes y la influencia que se genera entre sí, con el fin último del éxito en el aprendizaje. Al decir de Yukl, “la mayoría de las definiciones de liderazgo reflejan el supuesto de que implica un proceso de influencia social en el que una persona [o grupo] ejerce influencia intencional sobre otras personas [o grupos] para estructurar las actividades y relaciones en un grupo u organización” (citado en Pont, Nusche y

Moorman, 2009). En este sentido, un líder, dentro del centro educativo, pretende influir a su equipo con el propósito de construir nuevas formas de acción, en donde él sea quien guíe la tarea hacia el establecimiento de metas en común, forjando una reestructuración organizacional, reflejode dicho proceso de influencia.

El poder y autoridad que se ejercen en algunas escuelas distan mucho de las características de un líder: a menudo se advierte un puesto centralizado en el cual los participantes son dependientes de la toma de decisiones; se observa más un control que aspectos de influencia, tales como escucha activa, participación, modelaje, expectativas, confianza y entusiasmo. En estemarco, “el liderazgo implica conducir las organizaciones al moldear las actitudes, motivaciones y comportamientos de otras personas” (Bush y Glover citado en Pont *et al.*, 2009). El liderazgo debe generar un ambiente de confianza, en el cual los participantes no sientan la opresión del líder, sino un contexto de bienestar íntegro, basado en el respeto, la cordialidad y el flujo de ideas.

En la comunidad escolar son diferentes los actores que pueden fungir como líderes desde su jerarquía: un directivo coexiste en una comunidad a la que le corresponde dirigir; sin embargo, no se encuentra fuera de ella, sino que forma parte, creando redes de intercambio mutuo, basadas en el conocimiento de un mismo contexto. Por su parte, el docente dirige un grupo inmerso en dicha comunidad, en el cual influye, pero, a su vez, es influido por alumnos y padres de familia, a quienes debe conducir hacia una nueva filosofía de satisfacción y pertenencia en el grupo. Una máxima del líder consiste en que el equipo se sienta identificado y ejecute sus acciones con la convicción de alcanzar los objetivos planteados en común.

“Así visto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y, como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (Bass citado en Mendoza y Ortiz, 2006). El proceso educativo

impacta en el momento en que, a quien le corresponde liderar, estimula el cambio de cada persona con sus acciones y de esta forma se genera una transformación general de su equipo. Suena tarea fácil, no obstante, existen diversas limitantes que no se encuentran en posibilidades de modificarse al interior de las escuelas, tales como la carga administrativa y la burocracia, las cuales obstaculizan el objetivo principal que es el aprendizaje. Es por ello que la toma de decisiones juega un papel importante al priorizar actividades, así como la generación de estrategias en conjunto para minimizar el efecto de estos factores negativos en la organización.

En el ámbito educativo, el dirigir conlleva administrar y gestionar el proceso de aprendizaje, lo que significa establecer un equilibrio entre estas actividades, al diseñar acciones para mejorar el desempeño del equipo, su participación, su entusiasmo, así como su colaboración en las tareas de orden rutinario y novedoso.

Un líder transformacional se compromete en todo momento con su equipo y sus objetivos ya no son individuales sino colectivos; mediante su influencia motiva a las personas a integrarse, convivir y mejorar en sus competencias. Éste se encuentra en la búsqueda del crecimiento personal del colectivo, al alcanzar la satisfacción de las metas.

De este modo, un líder pretende generar un cambio, pero generarlo con eficacia, “hacer bien las cosas”, procurar el logro de los objetivos sin descuidar el acuerdo de los integrantes, así como su desarrollo personal. Un líder está consciente de la ideología y valores que transmite a su equipo y, por lo tanto, piensa en cada una de sus acciones de manera ecuánime, siempre procurando no afectar la razón de cada miembro, por el contrario, tomar en cuenta su bienestar tanto interno como en colectivo. Sin duda, un desafío inminente.

En relación con lo dicho, Bass y Avolio (citado en Mendoza y Ortiz, 2006) hacen referencia a indicadores de la eficacia del liderazgo transformacional, vistos a través de cuatro aspectos:

1. El logro de la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores.

2. Conocimiento de las necesidades del colaborador en los altos niveles administrativos.
3. La contribución de los colaboradores al desempeño de la organización.
4. El desempeño del líder como miembro de un equipo de trabajo.

El liderazgo en las escuelas es pieza clave para transformar la organización tradicional que aún permea en diversas instituciones y que se encuentra renuente al cambio de nuevos modelos educativos; por esto, el liderazgo permite innovar ambientes de intercambio y desarrollar nuevas metodologías de aprendizaje. El cambio en las escuelas no es responsabilidad de una persona, es responsabilidad de la comunidad educativa; sin embargo, el líder es quien incita a la transformación e indaga acerca de las pautas a seguir de manera colectiva para alcanzar los resultados deseados. “Una función esencial del liderazgo escolar es propiciar el aprendizaje organizacional, es decir, desarrollar la capacidad de la escuela de conseguir un alto rendimiento y una mejora continua por medio de la gestión del currículum y el programa de enseñanza, el desarrollo del personal y la creación del ambiente y las condiciones para el aprendizaje colectivo” (Elmore y Mulford citado en Pont *et al.*, 2009).

En el liderazgo transformacional, surge el imperativo de delegar responsabilidades, permitir que los integrantes del equipo tomen acciones importantes en la organización y así valorar sus aportaciones, crear un círculo de retroalimentación, participación y generación de nuevas formas de actuar. Como se observa en el siguiente recuadro, Elmore menciona la importancia de distribuir responsabilidades, en el entendido de que el papel de un líder no trata del ejercicio del poder, en donde sus ideas son una imposición a seguir, sino, por el contrario, se habla del trabajo compartido; en consecuencia, a quien corresponda el papel de líder, le concierne distribuir tareas a cada participante.

Recuadro 3.3 Un conjunto de principios para el liderazgo distribuido

La creación de un nuevo modelo de liderazgo distribuido implica definir las reglas básicas de lo que los directores tendrían que hacer para la mejora escolar y describir cómo compartirían responsabilidad, con base en un conjunto de cinco principios:

1. El propósito del liderazgo es la mejora de la práctica educativa, independientemente de la función.
2. La mejora educativa requiere un aprendizaje continuo de todos y el liderazgo distribuido necesita crear un ambiente que contemple el aprendizaje como un bien colectivo.
3. Los líderes dirigen al ejemplificar los valores y comportamientos que quieren que otros adopten.
4. Las funciones y actividades de liderazgo fluyen del conocimiento especializado requerido para el aprendizaje y la mejora, no sólo de los dictados formales de la institución.
5. El ejercicio de la autoridad requiere la reciprocidad de la rendición de cuentas y la capacidad. En general, las funciones de liderazgo basadas en el conocimiento especializado y la reciprocidad de la rendición de cuentas son aquellos que mejor crean las condiciones para el aprendizaje organizacional que es el elemento *sine qua non* de la reforma a gran escala en la educación.

Fuente: Elmore (2008).

Fuente: Elmore citado en Pont *et al.*, 2009.

Son diversas las características con las que debe contar un líder, de entre ellas, estos autores priorizan las siguientes: Yukl identifica el nivel de energía, la tolerancia del estrés, la autoconfianza, la orientación de control interno, la madurez emocional y la integridad personal (citado en Pont *et al.*, 2009). Por su parte, Northouse establece la autoconfianza, la determinación, la integridad y la sociabilidad como componentes importantes (citado en Pont *et al.*, 2009).

Un líder en las escuelas requiere tener metas claras y precisas, enfocar sus acciones para llegar al éxito que quiere lograr, todavía más preciso, que desea transformar. Saber cuáles son sus responsabilidades es un aspecto importante, pues dependiendo del puesto dentro de la escuela varían las funciones, así como sus alcances. Por ello, tenerlos bien claros permea un margen de

acción al conocer las limitaciones existentes y, así, la toma de decisiones será la antesala para modificar el escenario.

El establecimiento de objetivos es una herramienta poderosa de liderazgo en la búsqueda de la mejora de resultados de los estudiantes, porque señala a los funcionarios que a pesar de que todo es importante, algunas de las actividades y los resultados lo son más que otros. Sin metas claras, el esfuerzo personal y las iniciativas pueden disiparse en múltiples agendas y prioridades en conflicto, lo cual, con el tiempo, puede producir agotamiento, cinismo y falta de compromiso (Robinson, Lloyd y Rowe, 2014).

Por otro lado, la parte emocional influye de manera decisiva en la generación e intercambio de ideas entre los participantes del equipo, por lo cual la inteligencia emocional es una habilidad interpersonal que debe desarrollar un líder. El término “inteligencia emocional” se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos (Goleman, 1999), para actuar en el momento preciso con un alto nivel en las relaciones positivas. Al responder a las expectativas y logros del otro, se construye un ambiente de aprendizaje mutuo, así también al controlar la forma de actuar, se está modelando la forma de comunicación para fomentar espacios constructivos de retroalimentación que fortalezcan la empatía ante el otro y armonía en el equipo para crear “organizaciones emocionalmente inteligentes” (Goleman, 1999).

En este sentido, se pretende que el líder en las escuelas sea esa persona con la que se pueda entablar una interacción empática, con el propósito de establecer acuerdos y metas hacia fines compartidos, no adoptar la contraparte en la cual, quien dirige, ya sea un grupo, una escuela, un equipo, genere la fatiga física y emocional de las personas al tratar de infligir su ideología, haciendo valer su autoridad sobre los demás, actitud que conducirá a su equipo hacia el *burnout*. De acuerdo con Daniel Goleman, el término hace referencia al concepto introducido en 1974 por

Freudenberger en el campo de la psicología de las organizaciones para explicar “la sensación de agotamiento, decepción y pérdida de interés por la actividad laboral que surge en las personas como consecuencia del contacto diario con su trabajo y que se corresponde, aproximadamente, con nuestro uso coloquial de la expresión «estar quemado» [...]” (1999).

En la interacción diaria con diversos colegas se percibe esta situación: existe una carga excesiva en las labores, la cual se encuentra alejada de la verdadera función, desgastando la motivación e iniciativa de personas creativas que dejan de hacer lo verdaderamente importante por cumplir con los requerimientos administrativos. Al paso del tiempo esto se vuelve una carga, un “sufrimiento interno”, para las personas a las que no se les permite ser, crear, ir más allá, por lo cual terminan deambulando en la red magisterial, en la búsqueda de satisfacción laboral. Hay quienes tienen una capacidad emocional mejor construida y que son capaces de dar un giro positivo; no obstante, existen otros que terminan cayendo en un círculo negativo o, aún peor, abandonando la tarea.

Sin embargo, si la actitud del líder es positiva, el proceso de intercambio se generará en mejores términos. Derivado de lo anterior, el líder debe conocer el perfil de las personas que integran la organización, pensar positivo y sostener altas expectativas, adquirir empatía en relación con las características que se detectan en el equipo, teniendo en cuenta el desarrollo de habilidades de adaptación inherentes para incorporarlas en la organización.

En dicha estructura, se identifica la empatía como un componente insustituible para la generación de un ambiente de trabajo productivo, es decir, el logro de las metas en común. “La empatía es distinta a la simpatía o a la antipatía, se le podría definir como la facultad de ponerse en la piel de alguien. Esta facultad es de gran ayuda, ya que permite identificar las necesidades y perfil de los integrantes, escoger los métodos más adecuados, formarse una idea en cada momento para saber lo que piensan, ayudar a conseguir sus objetivos” (Amat, 2000).

En el siguiente esquema se representa la influencia que se pretende que genere un líder en las escuelas, éstas concebidas a modo de organización integral en donde confluyen una diversidad de ideas y el intercambio es una constante recíproca. Docentes y directivo son un equipo a través del cual discurren ideas y decisiones relativas a la planeación y forma de ejecución, direccionadas hacia una misma finalidad: el aprendizaje del alumno. Los padres de familia son una parte importante en la enseñanza, ya que sus perspectivas inciden de manera directa en los acuerdos establecidos a nivel institución. Por último, el integrante principal de esta organización es el alumno, quien, por medio de su influencia, genera la investigación en directivos, docentes y padres de familia quienes ponen en juego técnicas, métodos y diversas herramientas para potenciar el desarrollo integral de éste.



Fuente: creación propia.

Los requerimientos que implica una comunidad educativa heterogénea son incontables, esto significa la disposición al cambio, una postura abierta a las oportunidades de conocimiento, para

la mejora del abanico de habilidades y capacidades que confluyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Sin duda el liderazgo que ejerza el director, o en su caso el docente, tendrá repercusión en el aprendizaje de los alumnos. El directivo refleja sus actos en las relaciones y aprendizaje de su equipo docente, así como en el ámbito personal. El docente, a su vez, se desempeña como figura influyente de manera directa en sus alumnos, por lo cual sus acciones, actitudes, metodología y, sobre todo, la toma de decisiones son un hito para el éxito escolar.

En este marco, la instrucción docente permea la generación de nuevos aprendizajes e ideas innovadoras, en donde la creatividad juega un papel clave mediante la investigación, la actualización, la apropiación de nuevas formas para proponer a la comunidad educativa, sin caer en la imposición; se trata de consensar, de elegir, de planificar y de motivar su desempeño. La filosofía de un líder dista mucho del autoritarismo en el cual el docente pretende imponer sus ideas, causando un clima de inconformidad interna, en donde el resto del equipo ejerce su actividad insatisfecho y desmotivado. Lo que busca un líder dentro del ámbito escolar es mayor cohesión interna en la comunidad en la que participa, retroalimentando el desarrollo profesional y el trabajo colaborativo.

De tal suerte, el líder es entendido como un participante, una pieza más del rompecabezas, quien sostiene la función de mediador en la generación constante de propuestas, para el establecimiento de acuerdos mutuos. Su mayor desafío es crear y organizar nuevas metas, ser parte de la comunidad educativa, desde la motivación, y no colocarse fuera del círculo para ser observador.

Asimismo, la formación es una vertiente necesaria para fungir como líder en las escuelas. “El empuje se manifiesta a veces en un interés anormal por el estudio, la instrucción profesional y los cursos de perfeccionamiento” (Peter y Hull, 1979). Para que un líder sea agente renovador, su

instrucción es sustancial, por lo cual es importante su actualización constante, estar a la vanguardia, formar parte de esta modernidad tecnológica la cual cambia de manera acelerada. En relación con esto se enfatiza la diferencia entre la actualización en cursos que se ofertan de manera masiva y la actualización en temas que son del interés específico y que buscan resarcir una necesidad de formación y conocimiento personal. Desde esta perspectiva se logra identificar otra característica importante: la iniciativa de mejorar con respecto a las deficiencias y satisfacer necesidades personales. Así, el liderazgo también es visto como un recurso didáctico que es funcional como catalizador para desarrollar y enriquecer el aprendizaje.

Un enfoque de calidad en la organización en las escuelas implica, como se mencionó anteriormente, la capacitación constante, con el propósito de perfeccionarse de modo permanente en la metodología y didáctica, para enfatizar la labor docente y, a su vez, el incremento de las habilidades propias del liderazgo.

Un cambio integral de la persona que dirige una organización es un nuevo impulsor de la transformación hacia el éxito. Este cambio da como resultado que las personas, dentro de la escuela, tengan potencial “para convertirse en líderes autodirigidos, autorregulados, auto actualizados y auto controlados” (Bass citado en Mendoza y Ortiz, 2006).

Como marco general, a continuación se menciona el impacto de las dimensiones particulares del liderazgo, basado en las palabras de Viviane Robinson, Claire Lloyd y Kennet Rowe (2014):

- Dimensión 1. Establecer metas y expectativas, ya que los estudios realizados arrojaron que, mediante el establecimiento de objetivos, el liderazgo hizo una diferencia en lo académico. “La importancia de las relaciones en esta dimensión es evidente a partir del hecho de que los líderes de las escuelas de mayor rendimiento tienden a dar más énfasis a la comunicación de los objetivos y las expectativas” (Heck citado en Robinson *et al.*, 2014).

- Dimensión 2. Obtención de recursos de manera estratégica. La palabra “estrategia” se refiere a fines de obtención de conocimiento mediante la instrucción.
- Dimensión 3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículum. De acuerdo con los autores, en las escuelas de mayor rendimiento el líder está involucrado de manera activa en la discusión colegiada de asuntos de formación académica.
- Dimensión 4. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. En esta dimensión el líder participa como guía y estudiante, o ambos. No sólo apoya o patrocina, si no que forma parte.
- Dimensión 5. Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo: “En el liderazgo de las escuelas eficaces se caracterizan por el énfasis en el éxito y en el establecimiento de un entorno seguro y de apoyo a través de expectativas sociales claras y aplicadas conciencia y códigos de disciplina” (Heck citado en Robinson *et al.*, 2014).

Las dimensiones anteriores resaltan la importancia de ejercer el liderazgo desde una perspectiva de cambio, en la cual se evoquen respuestas emocionales de los participantes, modificando sus conductas en un constante flujo de ideas dentro de una organización.

En el contexto educativo actual se ha analizado el énfasis de funciones de tipo más administrativo y de gestión que han obstaculizado por mucho el desarrollo óptimo de las escuelas; la carga administrativa ha generado un agotamiento y desgaste de las organizaciones, dejando de lado la visión académica, planificación estratégica y desarrollo del liderazgo, basado en la construcción de una cultura y comunidad del aprendizaje. Ante esto, hoy se requiere un gran esfuerzo: “Tener tacto” —en alemán se usa la expresión *taktgefühl*, “sentimiento de tacto” — equivale a poseer el talento para oír, sentir y respetar la singularidad propia de las personas a las que se debe transmitir algo. “Tener tacto” significa saber salirse de uno mismo, tener una

orientación hacia el otro, ser capaz de recibirlo en su radical alteridad, ser sensible a sus demandas, a sus ruegos y a sus necesidades (Bárcena, Larrosa y Mélich, 2006). Esto implica la apropiación del rol de líder en una escuela, no ser ajeno a las demandas de los demás, fungir como líderes emocionalmente inteligentes quienes procuran vivir con plena consciencia de ellos y de la organización a su cargo.

Bibliografía

- Amat, Oriol. (2000). *Aprender a enseñar. Una visión práctica de la formación de formadores*. Barcelona: Gestión.
- Bárcena Orbe, Fernando, Jorge Larrosa Bondía y Joan-Carles Mèlich Sangrà. (2006). “Pensar la educación desde la experiencia”. *Revista Portuguesa de Pedagogía*, 40 (1), pp. 233-259.
- Goleman, Daniel. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional* (Trad. Fernando de la Mora y David González Raga). Barcelona: Kairós.
- Mendoza Torres, Martha Ruth y Carolina Ortiz Riaga. (2006). “El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas”. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14 (1), pp. 118-134. Recuperado de <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>>.
- Peter, Laurence J. y Raymond Hull. (1979). *El principio de Peter. Tratado sobre la incompetencia o por qué las cosas van siempre mal*. Barcelona: Rotativa.
- Pont, Beatriz, Deborah Nusche y Hunter Moorman. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen I: política y práctica*. (Sin lugar): Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
- Robinson, Viviane M. J., Claire A. Lloyd y Kennet J. Rowe. (2014). “El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo”. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (4), pp. 13-40. Recuperado de <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5117913>>.