

LIDERAZGO EFECTIVO DEL DIRECTOR COMO PERSPECTIVA DE CAMBIO EN EL DOCENTE

Edgar Alberto Chacón

<https://orcid.org/0000-0002-0286-8116>

RESUMEN

La educación actual demanda un ejercicio del liderazgo caracterizado por su visión de futuro y su capacidad de innovación, así como gestión de cambios, que responda a los requerimientos emergentes de la organización destacando los aspectos relacionales involucrados en todo proceso efectivo. Por consiguiente, se pretende describir al director como líder con perspectiva de cambio en el desempeño laboral del docente, donde su influencia debe ser el resultado de la persuasión, que implica que no es coercitiva, no se basa en acciones dictatoriales, sino que surge en un contexto de comunicación entre seres libres, afectados por sentimientos y guiados por la razón. Metodológicamente, el paradigma metodológico a asumir es el interpretativo bajo el enfoque cualitativo y el método se corresponde con un estudio hermenéutico que permitió la comprensión del liderazgo visa por los autores investigados. Desde esa postura, se redefine su papel, quien, en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser un agente que aprovecha las competencias de los miembros del personal en torno a una misión común. Este ejercicio del personal directivo se ve dentro de una práctica más democrática, dispersada en la institución, en lugar de ser algo exclusivo del equipo directivo. En ese sentido, el liderazgo debe asumirse como las múltiples actividades que desarrollan quienes lo realizan y que supone reflexionar, planificar, dirigir los procesos de aprendizaje profundo de la organización educativa.

PALABRAS CLAVE:

liderazgo efectivo,
director, cambio,
docente

EFFECTIVE LEADERSHIP OF THE DIRECTOR AS A PERSPECTIVE OF CHANGE IN THE TEACHER

Edgar Alberto Chacón

<https://orcid.org/0000-0002-0286-8116>

ABSTRACT

Current education demands an exercise of leadership characterized by its vision of the future and its capacity for innovation, as well as change management, which responds to the emerging requirements of the organization, highlighting the relational aspects involved in any effective process. Therefore, it is intended to describe the director as a leader with a perspective of change in the teacher's work performance, where his influence must be the result of persuasion, which implies that it is not coercive, it is not based on dictatorial actions, but rather arises in a context of communication between free beings, affected by feelings and guided by reason. Methodologically, the methodological paradigm to assume is the interpretive one under the qualitative approach and the method corresponds to a hermeneutic study that allowed the understanding of the leadership seen by the investigated authors. From this position, his role is redefined, who, instead of being a mere bureaucratic manager, becomes an agent that takes advantage of the skills of the staff members around a common mission. This exercise of the managerial staff is seen within a more democratic practice, dispersed in the institution, instead of being something exclusive to the management team. In this sense, leadership must be assumed as the multiple activities carried out by those who carry it out and that supposes reflecting, planning, directing the deep learning processes of the educational organization.

Key words: Effective Leadership, Director, Change, Teacher

INTRODUCCIÓN

La educación a nivel mundial, ha sufrido cambios y transformaciones significativas, convirtiéndose en un verdadero reto para la nueva gerencia, tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en equipo, intermediar para solucionar un problema, desarrollar una buena reputación con los colegas, todo lo cual constituye actualmente los aspectos más importantes de un gerente.

Dado que en la actualidad las instituciones escolares se conciben como una empresa, su modelo de gestión debe dirigir sus acciones hacia el logro de los objetivos propuestos, al considerar a sus directivos como gerentes, quienes deben reunir un conjunto de requisitos y cualidades, entre las que cabe mencionar el desarrollo de un liderazgo que le permita no sólo cumplir con el ejercicio de las funciones gerenciales básicas como planificación, organización, dirección, control, sino también conducir al talento humano de su organización

educativa para la optimización de su desempeño laboral como elemento esencial en el logro de las metas propuestas.

Señala Castillo (2008), que “el proceso directivo debe sustentarse en un estilo de liderazgo capaz de dar respuesta a todas las situaciones presentes en la institución, que se adapte a los cambios producidos continuamente en el ámbito educativo”. (p. 12). Por esa razón, la gestión escolar debe estructurarse en torno a una acción directiva que conozca y utilice un conjunto de técnicas necesarias para alcanzar los objetivos educacionales, que se pongan en práctica por todos aquellos a quienes les corresponde dirigir una institución.

Visto de esta forma, la acción gerencial del director debe estar sustentada en un liderazgo capaz de dar respuesta a todas las situaciones presentes en la institución, al adaptarse a los cambios producidos continuamente en el ámbito educativo, así como generar estrategias efectivas para propiciar la optimización del desempeño laboral

de los docentes. En ese sentido, se promueve el ejercicio de un liderazgo efectivo definido como un conjunto de procesos que orienten a los docentes y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia, el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos. Este se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización, convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines, valores generalmente sepultados en las rutinas cotidianas.

Es imperativo resaltar que los actuales enfoques de liderazgo no se refieren al de una posición de autoridad en una estructura social, entendido como actividad, se relaciona más directamente con la problemática primordial de cómo abordar las prácticas asentadas como rutinarias en tiempos en que se exigen altos volúmenes de innovación profunda, Mendoza (2009) “El liderazgo promueve el trabajo generativo, es decir, el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas o

para abreviar la brecha entre los postulados y las nuevas realidades que se enfrentan, requiriendo su transformación” (p.45)

En correspondencia con lo señalado por el autor precedente, el objetivo del liderazgo, según Bass (2008), es “estimular la necesidad de generar transformaciones que adecuen el quehacer de las organizaciones a los fines y a los resultados deseados, propiciando su alcance en equipos de personas capaces, comprometidas, atentas a los permanentes desafíos planteados por el entorno” (p.90). Lo planteado supone revisar los esquemas mentales, identificar nuevos problemas, plantear nuevas vías de resolución, reinventar las prácticas permanentemente atendiendo las necesidades del contexto. Ahora bien, el ejercicio de un liderazgo efectivo se basa en la capacidad de instalar en los docentes y en el centro educativo un fructífero diálogo entre el contexto y la propia institución, de manera de generar respuestas a las necesidades planteadas por éste; a la vez, ser capaz de incidir en el contexto para

expandir los objetivos institucionales.

Parafraseando a Bass (Ob. Cit.) el liderazgo no existe verdaderamente sino cuando es reconocido y atribuido por los miembros del grupo a un individuo determinado. Este reconocimiento es superior a una aceptación pasiva, se refiere a la idea de compromiso personal de los miembros. En relación con la atribución del liderazgo a alguien, éste emerge de la interacción entre dichos miembros, frecuentemente como continuidad de relaciones directas entre ellos.

No obstante, el líder efectivo se percibe como alguien que armoniosamente busca lograr lo máximo posible con la mejor fricción factible, quien moviliza el máximo de cooperación comprometida por parte del grupo, porque justamente así lo desea y no por presión u obligación. Por tanto, el papel de liderazgo del centro educativo juega un rol central al estimular la participación, compromiso del activo más importante del plantel: el talento humano, planificando, ejecutando las estrategias de mejoramiento de la

calidad. Asimismo, para ejercer un liderazgo efectivo el director debe formular los valores y propósitos que animan el centro educativo, conjuntamente con la comunidad, docentes, estudiantes, construir una visión común, es decir, desarrollar actitudes positivas hacia la excelencia, igualdad, transparencia, inclusión, equidad, diversidad, por supuesto, calidad.

De igual forma, se considera que la dirección debe ejercer un liderazgo con clara visión educativa que le permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes. Para ello, el director requiere no sólo contar con competencias técnicas sino también humanas, impregnadas de valores, tales como servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar el desempeño de los docentes de su institución. Para ello, se consideran los aportes de Leithwood, Mascall y Strauss (2007), que apoyan teóricamente el estudio en relación a los fundamentos del liderazgo.

En ese marco de ideas, el liderazgo que se requiere para promover los cambios en el desempeño laboral del docente debe reunir un conjunto de competencias, tal como lo destaca Morales (2011): (a) emplear un amplio conocimiento de la enseñanza y el aprendizaje vinculando el conocimiento curricular-pedagógico con aquellas dimensiones administrativas de gestión; (b) resolver problemas complejos basados en la escuela en función de su conocimiento pedagógico, así como de liderazgo; (c) fomentar la confianza relacional con el personal, las familias, el alumnado; (d) ofrecer una mayor autonomía del profesor en el aula; (e) motivar a los docentes para su involucramiento en la elaboración e implementación de un proyecto educativo el cual de sentido a la labor educativa para los estudiantes y el contexto.

En otras palabras, el liderazgo efectivo hace referencia a la capacidad del director para orientar y dar sentido a los procesos pedagógicos, organizacionales,

comunitarios que se desarrollan dentro de la institución, generando en el personal docente la necesidad de iniciar procesos de mejora o transformación mediante el establecimiento de modalidades de trabajo colectivo, el cual integre la capacitación con la reflexión a partir de la práctica.

Por lo tanto, la principal función del liderazgo efectivo estaría en fomentar la creación de nuevas destrezas, capacidades, comprensiones procedentes de muchos lugares dentro de la institución, que conlleva a un liderazgo de responsabilidades compartidas. Para lograrlo, habría de considerar la necesidad de descentralizar las organizaciones educativas sobre todo en la toma de decisiones, fomento de compromiso por parte de todos los miembros del centro, así como la capacitación de éstos.

En el contexto educativo, los objetivos formales de la institución vienen dados por las políticas gubernamentales que se subordinan todos los procesos de dirección. Al ser

implantados desde afuera no implica una identificación plena de todos los miembros de ésta con ellos; además, en ocasiones, poseen unos altos niveles de generalidad que resultan en utopías difíciles de operacionalizar en procesos educativos concretos en el aula de clase. Por ello, para que el liderazgo efectivo tenga lugar es necesario transformar los objetivos en propósitos previamente consensuados.

Ese consenso es un medio que involucra a todos los miembros de la institución escolar en la aceptación del resultado del proceso, pues todos han participado activa, significativamente en la discusión precedente a la toma de decisiones. De esa forma, los propósitos están relacionados con el quién se hace los procesos, por cuanto son el resultado de un acuerdo entre la escuela y su comunidad, estando fuertemente cohesionados tanto con su visión como misión.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

Entender lo que es liderazgo y

su estilo en el gerente, es un paso importante en la solución de problemas de las instituciones educativas. Hasta ahora no existe una definición universal de éste, dada la complejidad del tema. En ese sentido, Ivancevich (2009) define “el liderazgo como el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización, los cuales producen efectos significativos sobre las metas difíciles”. (p.45)

Por su parte, Robbins (2008) define “el liderazgo como un proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida”. (p. 17). Por lo antes expuesto, puede concebirse como las características de quienes dirigen y orientan a otros mediante sus habilidades, así como sus conocimientos para lograr su participación voluntaria en alcanzar los objetivos.

Se puede afirmar que el contexto de liderazgo gerencial no sólo se define en una organización, sino que abarca diversas facetas de índole social donde alguien en su

actividad concreta puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo. Por otra parte, Chiavenato (2008) da al liderazgo un enfoque situacional que se aplica a aquellos líderes resultantes de las contingencias presentadas en las organizaciones.

En ese sentido, según Briceño, Correa, Valdés y Hadweh (2020) “el líder gerencial impulsa, canaliza, une, apoya para que todos se sientan confiados, seguros, dispuestos al trabajo, sirviendo de modelo, guía para establecer adecuadas relaciones entre el personal de cualquier institución”. (p. 12). En otras palabras, el liderazgo es la condición básica de todo gerente, que le permite influir, atraer al personal para conducirlo por el camino correcto hacia el éxito, así como la efectividad de los procesos en cuanto a lo administrativo, académico, comunitario, abarca también al personal docente, administrativo, obrero, estudiantes, comunidad en general.

Por consiguiente, se considera importante mencionar que el liderazgo gerencial se transforma en esa

capacidad para usar diversas formas de poder e influir en la conducta de sus seguidores de diferentes maneras, que implica poder de convicción, ofrecer una imagen donde las características fundamentales sean el ejemplo, la ética, los valores, las relaciones interpersonales, la comunicación.

De acuerdo a lo expresado por Koontz y Wehrich (2009), los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, la honestidad y la asunción de riesgos calculados o en los empleados y los clientes. Visto de esa forma, el liderazgo constituye un proceso inherente a toda dinámica humana donde interactúan personas con un fin determinado, indistintamente de la situación o de las condiciones del entorno en donde se encuentren.

Cabe destacar que los líderes efectivos, señalan Leithwood et al (Ob. Cit.) son aquellos que participan en el monitoreo del cambio y de la calidad de instrucción mediante frecuentes visitas a las aulas para observar, conversar con docentes, así como estudiantes de una manera

informal con el fin de apoyarlos. En ese sentido, tratan de desarrollar tanto su capacidad como la de los docentes para recoger, utilizar datos sobre el resultado del aprendizaje, además de otras dimensiones del comportamiento, junto a características de los estudiantes, que están afectando su aprendizaje.

De allí que, el liderazgo efectivo se refiere a una práctica relacionada directamente con la problemática primordial de cómo abordar las acciones asentadas como rutinarias en tipos donde se exigen altos volúmenes de innovación y aprendizaje profundo. De esa manera, Robinson (2010) establece tres conjuntos de competencias requeridas para un liderazgo efectivo:

“1. Emplear un amplio conocimiento de la enseñanza y el aprendizaje vinculando el conocimiento curricular-pedagógico con aquellas dimensiones tanto administrativas como de gestión.

2. Resolver problemas complejos basados en la escuela en función de su conocimiento pedagógico y de liderazgo.

3. Fomentar la confianza relacional con el personal,

las familias y el alumnado”.
(p.312)

Un líder efectivo requiere de hecho, tener competencias en la gestión y promover los procesos que mejoran la enseñanza de su profesorado. En términos generales, el liderazgo efectivo se caracteriza por fijar un norte para la organización, con capacidad de plantear principios para ser tomados por el personal como objetivos propios, creando, así un sentido compartido, que moviliza a la institución escolar en pro de los mismos. Es decir, fija un norte para el centro educativo movilizándolo en esa dirección.

Cabe resaltar los aportes hechos por Carbone, Olguín, Ostoić, Ugalde y Sepúlveda (2008), quienes plantean que aquellas competencias de los líderes más efectivos pueden clasificarse en cuatro tipos: “a) prácticas de liderazgo con claro foco en el aprendizaje, b) planificación y coordinación en sintonía con el Proyecto Educativo Institucional, c) capacidad de innovación y d) Consideran el contexto interno y externo de la escuela”. (p. 36)

En las instituciones educativas, según los aportes de Álvarez (2009), lo importante es que los directivos comprendan el liderazgo efectivo como un elemento fundamental para llevar a cabo una correcta conducción del centro educativo, asumiéndose como agente de cambio dentro de él, capaz de dirigirla de forma eficaz, eficiente para adaptarla a las nuevas necesidades surgidas en su contexto particular, planteando, a manera de resumen, las siguientes características:

“Visión clara y conocida por todos, expresada a través de su proyecto directivo; Traducen su visión en metas y altas posibilidades, tanto de sus colaboradores, docentes como de sus estudiantes; establecen un clima escolar que favorece la consecución de los objetivos y expectativas en función del contexto; supervisan y evalúan el progreso de sus profesores; disponen de muchos recursos profesionales por la formación y la experiencia; se guían por objetivos y priorizan aquellos orientados a la educación sobre los burocráticos; dan ejemplo de trabajo duro y

constante; reconocen particularmente a cada educador”. (p.101)

“Los directivos también son seres flexibles y dialogantes; llevan a los profesores a desarrollar habilidades de liderazgo; se preocupan más por las personas que por lo administrativo; conocen las dinámicas de la organización y el liderazgo informal que está oculto; son tolerantes con la ambigüedad; abordan los problemas analíticamente, buscando relaciones causa- efecto para dar soluciones; les preocupa más la solución a los problemas que quienes los ocasionaron; Comprometen a sus colaboradores en la toma de decisiones; establecen sistemas de comunicación que permiten a las ideas fluir de abajo-arriba sin miedo y hacia abajo con transparencia; crean relaciones de amistad con su personal, dejando clara la autoridad que le confiere su liderazgo; tienen gran seguridad y un sentido desarrollado de sí mismos”. (p. 102)

Visto de esa forma, el liderazgo efectivo es un proceso de influencia recíproca en el cual líderes y

colaboradores construyen, transforman la misión, visión, cultura de la institución con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados. Por tanto, el director de una institución educativa es considerado como líder del cambio, así como la eficacia escolar.

Lo antes expuesto entra en correspondencia con lo planteado por Sergiovanni (citado por Murillo 2008) quien destaca que el liderazgo efectivo se hace con y mediante otros, centrando su interés primordialmente en el talento humano. En generar en ellos transformaciones que repercutan en la institución, así como el contexto social con que ésta interactúa, exigiendo del líder una generación de confianza, capacitación del personal, además de nuevas prácticas organizacionales. En el proceso de liderazgo efectivo las relaciones que se establecen son multidireccionales sugiriendo una relación de igualdad entre los miembros de la institución. Por esa razón, exige un alto grado de flexibilidad y amplitud de criterio e implica una responsabilidad

compartida, así como una redistribución del poder; exigiendo una capacitación de todo el personal.

POSTURA CONCLUSIVA

Se considera al liderazgo efectivo como perspectiva de cambio en el desempeño laboral del docente de educación secundaria donde se le de apertura a los nuevos enfoques gerenciales relacionados con el establecimiento de un liderazgo efectivo dado que para el directivo en el ámbito educativo implique una realidad presente en la organización en relación con el ejercicio del mismo.

Por consiguiente, se concluye que es necesario un mayor cumplimiento de las funciones de control y supervisión de los directivos para verificar el cumplimiento de las actividades planificadas, puesto que las mismas permitirán al docente conocer no solo sus debilidades sino también sus fortalezas, además de robustecer la confianza que pueda tener en el directivo como líder, debido a que podría obtener conocimiento, asesoramiento y guía en los procesos llevados a cabo en la

organización.

A tal efecto, el directivo debe propiciar y establecer normas de desempeño que posibilite la evaluación del mismo al personal docente. Aquí el líder, podrá ejercer sus funciones tomando en cuenta la opinión del personal acerca de lo que se debe evaluar, las funciones a cumplir por el directivo y el trabajo a realizar, como líder se convierte en el guía de los procesos, pero también la persona que genera la confianza suficiente para saber que el personal a su cargo apoyará sus decisiones porque serán llevadas a cabo por el consenso que surja entre el gerente y el personal.

Esta realidad conduce al director a proyectar los cambios en la forma de conducir las instituciones escolares, en donde se establezcan niveles de responsabilidad y se promuevan cambios en beneficio de la institución. En este caso el líder ejecuta acciones donde él como responsable principal, delega, empodera y orienta al personal para cumplir y hacer cumplir las acciones que le fueron asignadas siendo la

confianza y la fe en el líder dos elementos vitales para esta transformación.

Para finalizar, el tema de liderazgo como perspectiva de cambio en el desempeño laboral del docente, debe estar relacionado con los enfoques gerenciales contemporáneos, así como lo relativo al ámbito educativo. El gran reto es presentar un nuevo conocimiento en liderazgo que supere la concepción tradicional que poseen los docentes con función directiva, renovando sus saberes en cuanto a sus funciones administrativas.

REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2009) **Liderazgo Compartido: Buenas Prácticas de Dirección Escolar**. Madrid: Walter Kluwer
- Bass, S. (2008) **El Futuro del Liderazgo en las Organizaciones que Aprenden**. Bilbao: Mensajero
- Briceño, M., Correa, S., Valdés, M., y Hadweh, M. (2020). **Modelo de Gestión Educativa para Programas en Modalidad Virtual de Aprendizaje**. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVI (2), 286-298.

- Carbone, R., Olguín, J. C., Ostoic, D., Ugalde, P., y Sepúlveda, L. (2008). **Situación del Liderazgo Educativo en Chile**. Santiago: MINEDUC - UAH.
- Castillo R., B. (2008) **Estilo Gerencial de los Directores en el Comportamiento Organizacional en las Unidades Educativas de Educación Media Diversificada**. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo
- Chiavenato, I. (2008) **Comportamiento Organizacional**. México: Mc Graw Hill
- Ivancevich, H. (2009) **Organizaciones**. México: Mc Graw Hill
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2009) **Administración. Una Perspectiva Global**. México: Mc Graw Hill
- Leithwood, K.; Mascal, B. y Strauss, T. (2007) **Liderazgo Distribuido**. Madrid: Síntesis
- Mendoza, R. (2009) **Liderazgo y calidad total**. Editorial Limusa. México
- Morales, R (2011) **Gerencia Participativa y Desempeño Laboral del Docente de Educación Media General**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. Venezuela
- Murillo, F. (2008) **Una Dirección Escolar para el Cambio. Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido**. Madrid: Anaya
- Robbins, S. (2008) **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall
- Robinson, V. (2010) **Liderazgo Escolar**. Buenos Aires: Homosapiens.