

EL LÍDER EDUCACIONAL, SU EJEMPLO PARA LOGRAR EL ÉXITO

Autores: Dra. C. Olga María Quintana Castillo

Dra. C. María C. Vázquez Pérez

Lic. Liset Veitía Mederos

RESUMEN:

En el presenta artículo se plantea la necesidad de que el profesor del departamento de dirección científica educacional sea capaz de formar líderes en sus estudiantes, los directivos educacionales, y para lograr un directivo educacional de éxito, se propone una tipología de habilidades que debe desarrollar, en la que se vinculan las habilidades profesionales pedagógicas y las habilidades directivas, y se ofrecen además las funciones que debe cumplir.

PALABRAS CLAVE: LÍDER EDUCACIONAL, LÍDER DE ÉXITO, HABILIDADES PROFESIONALES PEDAGÓGICAS, HABILIDADES DIRECTIVAS, FUNCIONES DIRECTIVAS

ABSTRACT:

This article shows the need of the professor of the scientific educational direction department when it's need to create leaders among their. In order to achieve an educational successful executive, it intends a typology of abilities that must developed, in the one that the professional pedagogic abilities and the directive abilities link themselves, and functions that they must obey.

KEYWORDS: EDUCATIONAL LEADER, SUCCESSFUL LEADER, PROFESSIONAL PEDAGOGIC ABILITIES, DIRECTIVE ABILITIES, DIRECTIVE FUNCTIONS

El profesor del departamento de dirección científica educacional en la actividad pedagógica que realiza con sus estudiantes, los directivos educacionales, debe lograr la participación activa de estos, en función de los objetivos propuestos, de esta forma creará las bases para desarrollar en sus estudiantes las características de líder, al convertirlos en protagonistas de su aprendizaje. El profesor para formar líderes debe ser capaz de determinar las influencias que en el plano motivacional afectivo pueden ser positivas, debe utilizar los estilos participativos de forma eficiente, escuchar, valorar y respetar las opiniones, reconocer los puntos de vista de sus estudiantes para tomar decisiones, utilizar el colectivo para implicar positivamente al grupo, enfrentar y orientar la realidad con profesionalidad, autenticidad, empatía y respeto a los demás.

Un pilar importante en la preparación de los líderes educacionales es precisamente desarrollar en ellos la posibilidad de enfrentar las cuestiones o situaciones que se les presenta y darles solución con maestría, el líder debe inspirar confianza, argumentar sus ideas y convencer.

En este sentido, M. Senge, citado por (Kotter, s/f), al referirse a esta temática plantea:

«En una organización inteligente, es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente, los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de aprender, son asimismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizajes por medio de los cuales se puede obtener mejores resultados.»

Investigadores como M. Álvarez, J. Kotter, D. Sauza, T. Watson, sobre el tema de *liderazgo* argumentan que para lograrlo se debe tener presente las siguientes razones.

Razones de tipo sociológico

Ningún grupo humano, sobre todo mediano o grande, funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo, provenga del espacio formal, espacio informal o liderazgo ocasional y en el sistema lo justifican estas razones fundamentales:

Todos deben poseer algún conocimiento sobre el liderazgo.

Cada directivo debe compartir con sus trabajadores las normas y procedimientos que debe cumplir el colectivo.

Como cultura administrativa cada directivo debe saber lo que tiene que hacer.

Razones de tipo psicológico

Es necesario que el líder armonice y cree compromisos para cumplir con los objetivos; esta labor es dinámica de grupo, no la puede llevar a cabo un director técnico, es labor de un líder.

Razones de tipo profesional

No basta la capacidad del experto a la hora de lograr la eficacia deseada del grupo; existen dos aspectos imprescindibles a considerar que son la consecución de resultados de calidad en función de la satisfacción del grupo y las relaciones humanas.

El primer aspecto lo puede conseguir alguien con capacidad de convencer, atrayendo y entusiasmando al grupo, de tal manera que dé más importancia a la satisfacción porque se ha convencido de que redundará en sus propios resultados.

Las relaciones humanas pueden llevarse a cabo desde la dirección técnica; pero no supera lo formal, normativo y correcto. La capacidad de proporcionar visión de futuro que incentive el duro trabajo cotidiano, la capacidad de entusiasmar para conseguir objetivos de calidad, con eficiencia; es decir, con iguales o menores recursos y con más trabajo, sólo lo puede conseguir un líder.

Para lograr estos aspectos es indispensable el *liderazgo transformacional*, considerado por M. Álvarez, T. Watson, entre otros, el liderazgo del futuro, este tipo de liderazgo asumirá la transformación de las organizaciones en espacios de calidad total, condición indispensable para el desarrollo prospectivo en las organizaciones educacionales.

El liderazgo transformacional es el rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en el crecimiento y desarrollo profesional de todos sus miembros. El líder transformacional es capaz de infundir valores a una organización y explicita el por qué y el para qué de la actividad de la organización.

El líder transformacional desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el representante de la organización y como tal debe dar el ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

Fidel Castro Ruz (1981), al referirse al concepto de *líder* plantea:

«A un líder revolucionario le hace falta una gran dosis de convicción, de pasión en lo que está haciendo, yo creo que hace falta también confianza en el pueblo, me parece que hace falta tenacidad, hace falta serenidad , y también sentido de la responsabilidad, identificación con lo que está haciendo y con el pueblo. Se necesita preparación, ideas claras. Hay que tener un sentido de solidaridad humana grande. Respeto por el pueblo, no ver al pueblo como un instrumento sino al pueblo como un actor verdaderamente como el protagonista, el objetivo y el héroe de esta lucha. Se requiere de un líder que deje huellas significativas en la historia.»

Luis Abreu Mejías (2006), al referirse al *líder educacional* expresa: «es eminentemente un comunicador social, lográndolo porque su actuación está regida por una ética que lo hace comportarse como maestro de maestros, como ejemplo.»

De acuerdo a las ideas básicas expuestas se considera que, el directivo educacional se convierte en líder, a partir de las condiciones históricas concretas en que desarrolla su actividad, sin restar importancia a determinadas características que debe poseer para potenciar y desarrollar la organización, además de establecer relaciones de cooperación que produzcan un efecto de aceptación en el colectivo.

El líder genera confianza y estimula constantemente a su personal, debe ser un excelente comunicador, por ser esta cualidad la base ineludible del éxito de su labor en cualquier institución educativa.

El líder es un capacitador de su personal y de la institución en su conjunto, promueve constantemente nuevas metas, brinda apoyo y ayuda, pero sobre todo, es un fanático por la innovación y la creatividad, de esta forma se convierte en el principal promotor de los cambios científico-técnicos, metodológicos, que se deben producir.

El líder es un educador por la función educativa que está llamado a cumplir dentro de la institución. El papel formador y entrenador del líder, se basa en el ejemplo de métodos y estilos que sirvan de escuela para su equipo de trabajo.

Las diferentes funciones del líder presentadas anteriormente se cumplen cuando se da respuesta a los problemas cotidianos de la organización en correspondencia con las aspiraciones del proyecto social cubano.

P. Pozner, citado por Teresita Gallardo López (2004), plantea que el líder realiza diferentes funciones: educador, animador, informador, y comunicador, gestor de medios y recursos y administrador.

Sobre el líder como educador Gallardo López (2004), señala que debe manifestar en su actuar:

1. Ser responsable de la vida de la organización
2. Gestionar cierta forma de hacer de la organización.
3. Ser responsable de la calidad y coherencia entre las acciones como líder y el funcionamiento de la organización en una unidad educativa. Esta unidad educativa se logra cuando el directivo:
4. Reconoce que un aspecto fundamental de la calidad es la experiencia de los trabajadores.
5. Busca solidaridades y convergencia en las finalidades y principios educativos de la organización.
6. Facilita la puesta en marcha de estrategias heterogéneas

Para la autora de esta investigación la formación del líder educacional a que se aspira hoy es una responsabilidad de los profesores de los departamentos de dirección o escuelas de cuadros educacionales y este debe poseer las características que se exponen a continuación:

1. Lograr la capacidad movilizativa para alcanzar las metas.
2. Poseer información actualizada, tener en cuenta todos los detalles para pensar y meditar bien cada acción, coordinar con rapidez e informar a su colectivo.
3. Tomar decisiones y lograr implicar al colectivo en el cumplimiento de las mismas, adopta medidas para su cumplimiento.
4. Demostrar que los problemas tienen solución.
5. Encontrar métodos y estilos que evalúen las prioridades de modo que implique un compromiso.

6. Aplicar la crítica y reflexión oportuna, siempre tiene en cuenta lo positivo, personalizado y desarrollador en cada hombre u organización.
7. Defender los deberes y derechos de los trabajadores.
8. Reconocer el papel del trabajo como transformador y desarrollador de valores morales socialistas.
9. Utilizar la discreción como un principio básico para lograr el éxito.
10. Pensar estratégicamente y utilizar la táctica para evaluar la eficiencia, levantar el ánimo y movilizar la voluntad.
11. Ser ético, sencillo, altruista y poseer una gran sensibilidad humana.

El líder educacional, su ejemplaridad en la sociedad cubana

Fidel Castro en 1981 plantea la alta responsabilidad de la escuela socialista en la preparación de las nuevas generaciones; destaca la elevada preparación política, ideológica y científico pedagógica que deben poseer los directivos educacionales para conducir los procesos de dirección en el cumplimiento de la misión docente educativa a ellos asignada; refiere que la elevación sistemática del nivel de exigencia de la sociedad socialista requiere el perfeccionamiento constante de la actividad pedagógica profesional y de la actividad pedagógica profesional de dirección. En este sentido destaca cómo el respeto, consideración, y autoridad del líder educacional están condicionados por la manera decisiva, por la calidad con que planifique, dirija, evalúe y controle en la actividad pedagógica profesional que realiza.

El ejemplo personal del directivo, como factor decisivo para la efectividad de la actividad pedagógica en la escuela cubana de hoy, debe caracterizarlo en su continuo contacto con los docentes y educandos. Por el prestigio que le da su saber y su experiencia viene a ser el directivo como la imagen de la sociedad, la cual sus subordinados imitan por su preparación científica y técnico-pedagógica, su actitud política ideológica y moral, y sus hábitos personales los cuales deben estar a la altura de la importante misión que la sociedad le ha asignado.

Esta valoración entraña un serio compromiso para los directivos, pues significa que él representa los valores de la sociedad socialista y en especial del proyecto social cubano.

Ser ejemplo significa serlo en todos los órdenes de la vida, tanto en el trabajo como fuera de él. La ejemplaridad en los directivos educacionales es condición indispensable para cumplir con la política educacional y con los objetivos de la escuela cubana. Se considera que dicha ejemplaridad debe concretarse en los siguientes aspectos:

1. Preparación política ideológica.
2. Preparación científico- pedagógica.
3. Disciplina en el cumplimiento del deber.
4. Espíritu crítico y autocrítico.
5. Conducta ejemplar en la labor docente- educativa.

El destacado pedagogo comunista Vasili Sujomlinski, citado por José Ramón Fernández (1981), expresó: «Por su propia naturaleza las convicciones no pueden ser una riqueza espiritual inactiva. Las convicciones viven, se fortalecen, se afirman sólo a través de una intensa actividad...». Las convicciones comunistas conducen a los directivos a participar activamente en la conducción de los procesos de transformación en la educación para ir alcanzando formas superiores en el desarrollo de su labor para alcanzar el éxito.

El líder educacional en busca del éxito

Éxito, según el Diccionario de la Real Academia Española (2001), es el resultado feliz de un negocio, actuación o asunto. En algunas sociedades, el éxito se encuentra en el rendimiento extraordinario o en destacarse en un área determinada. Sin embargo, existen culturas donde se valora más no sobresalir entre la multitud, por lo menos de forma no convencional, la norma en este caso es el conformismo, por esta razones el término *éxito* depende de la percepción que cada cual tenga de él, lo que para uno puede ser exitoso, para otro no lo es.

A pesar de las diferentes definiciones del término analizado, al estudiar qué es un directivo de éxito, se pudo comprobar que existen características comunes que lo identifican. En la literatura consultada se aprecia que los directivos de éxito tienen una característica común interesante, son personas orientadas al desarrollo; para ellos es vital la experimentación, la búsqueda de nuevas ideas y la generación e implementación del cambio. Este estilo de dirección, orientado al desarrollo se

relaciona con la efectividad para enfrentar de manera apropiada los desafíos del presente siglo.

Raquel Lorenzo García (2008), considera que esta época demanda *habilidades directivas básicas*, las cuales han sido consideradas por la UNESCO al determinar las *competencias centrales* que debe cumplir este profesional, estas son:

1. Profesionalismo
2. Orgullo por su trabajo y logros.
3. Competencia profesional y dominio de materias.
4. Consecuente con los compromisos adquiridos en reuniones, cumplidor de los plazos y obtención de buenos resultados.
5. Motivaciones profesionales y no personales.
6. Persistencia frente a los problemas y desafíos.
7. Calma en situaciones de tensión.
8. Comunicación.
9. Hablar y escribir de forma clara y efectiva
10. Escuchar a los demás, interpretar sus mensajes y responder de forma apropiada.
11. Hacer preguntas clarificadoras y mostrar interés por sostener una comunicación bidireccional.
12. Adoptar su lenguaje, tono, estilo y formato según la audiencia correspondiente.
13. Demostrar apertura para compartir información y mantener informadas a las personas.
14. Trabajo en equipo.
15. Trabajar en colaboración con los colegas para lograr las metas organizacionales.
16. Solicitar insumos, valorando genuinamente las ideas y conocimientos de los demás, está dispuesto a aprender de las otras personas.
17. Anteponer la agenda del equipo a la agenda personal.

18. Apoyar la decisión final del grupo y actuar en concordancia, aún cuando dichas decisiones puedan no reflejar enteramente su propia posición.

19. Compartir el reconocimiento por los logros del equipo y aceptar la responsabilidad conjunta por las deficiencias del mismo.

En el caso del líder educacional para lograr el éxito en su labor debe vincular armónicamente las *habilidades profesionales pedagógicas* y las *habilidades directivas*.

Las *habilidades profesionales pedagógicas* son sistemas de influencias pedagógicas vinculadas entre sí por determinadas relaciones y encaminadas a la solución de tareas pedagógicas en condiciones variables.

Esta autora considera que el líder educacional para lograr el éxito debe desarrollar las siguientes habilidades profesionales pedagógicas:

Habilidades cognoscitivas: se refieren a cómo puede apropiarse de los conceptos, hechos fenómenos, principios, y demás información por las vías de la lectura el estudio y la práctica pedagógica.

Habilidades constructivas: se refieren a las habilidades para interpretar operativamente orientaciones e indicaciones metodológicas y didácticas pedagógicas contenidas en los documentos normativos del proceso docente educativo.

La preparación de este líder debe conducir a sus alumnos a saber interpretar, planificar adecuadamente sus actividades, saber utilizar los métodos y estilos que faciliten el trabajo, saber evaluar oportunamente cada acción que realizan.

Habilidades organizativas: se refieren a saber motivar y entusiasmar a los alumnos para la realización de actividades planificadas y que implican movilización de grupo dentro y fuera de la escuela.

Este profesor debe conducir a sus alumnos a organizar, planificar y controlar adecuadamente sus actividades, saber elaborar los planes de trabajo para garantizar su cumplimiento, saber motivar para lograr implicar al grupo.

Habilidades comunicativas: se refieren a las necesarias para desarrollar la expresión oral y la escritura de ideas conocimientos que deben ser asimilados asequiblemente,

mediante la exposición, explicación, la interrogación, las demostraciones y los experimentos.

El profesor debe estar preparado y preparar a sus alumnos para hacer un uso correcto de los atributos de la voz, dominar el uso de las técnicas de comunicación e información. Saber formular preguntas de distintos tipos y saber ejemplificar adecuadamente.

Habilidades proyectivas: se refieren al desarrollo de la creatividad, la imaginación para ver con proyección preactiva, así como proyectarse al futuro.

Las *habilidades directivas:* que según, Codina Jiménez A. (), están dirigidas a garantizar los procesos de interacción, influencia y motivación, desde la propia formulación e implementación de la estrategia y de los procesos de cambio hasta la obtención de resultados; son sistemas de influencias vinculadas entre sí por determinadas relaciones y encaminadas a la solución de tareas en condiciones variables.

Las habilidades directivas se corresponden con el trabajo específico que debe desarrollar este profesor para potenciar a los líderes educacionales que deben enfrentarse a diferentes situaciones, estas son las siguientes: *habilidades de negociación, habilidades para el manejo de conflicto, habilidades para el trabajo en grupo, habilidades en la comunicación interpersonal.*

Las habilidades de negociación se produce cuando el profesor es capaz de concertar entre las personas interesadas las metas a lograr, el tiempo, el lugar y los valores que le interesan a los que concertan.

Las habilidades en el manejo de conflictos deben proporcionar al profesor las posibilidades de convertir las situaciones de conflicto en oportunidades para mejorar los procesos de trabajo y las relaciones entre diferentes unidades organizativas, grupos e individuos. En este sentido es importante que el profesor conozca la concepción de conflicto y su utilización

Las habilidades de trabajo en grupo: logran que las decisiones se adopten considerando los diferentes factores necesarios, que cada integrante de su equipo sea capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses particulares o funcionales los de toda la organización, que debe traducirse en la existencia de un

clima de colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes factores, dependencias y por el asesor de dirección de la organización.

Las habilidades en la comunicación interpersonal, según González Rey (1995) consiste en el desarrollo de habilidades en los sujetos que deben conocer las leyes, principios y partes componentes del proceso de comunicación, identificar las características, disposición y posibilidades del receptor, formular adecuadamente el mensaje para que resulte efectivo, saber escuchar, utilizar adecuadamente la retroalimentación, y saber cómo comunicarse con diferentes tipos de receptores, entre otros aspectos.

Este autor plantea que también es importante la *comunicación desarrolladora* que es aquella en que los implicados promueven motivos específicos hacia el proceso interactivo, lo que implica la capacidad de entrar en contacto personalizado con un profundo valor motivacional; a través de esta motivación compartida se expresan los intereses personales que se integran en el vínculo interactivo.

Además de las habilidades expuestas el líder educacional para lograr el éxito debe cumplir diferentes *funciones de dirección*:

Planifica y organiza, es capaz de plantear las metas de acuerdo con los objetivos y las estrategias acordadas, identifica las prioridades, ajusta las actividades de forma requerida, asigna cantidad apropiada de tiempo y recurso para completar el trabajo, prevé los riesgos y destina espacios para contingencias, monitorea y ajusta los planes y acciones en la forma necesaria, utiliza el tiempo con eficiencia.

Responsabilidad o capacidad de dar cuentas, hace propia todas las responsabilidades y cumple los compromisos, entrega los resultados en el tiempo previsto, actúa conforme a las regulaciones, apoya al personal subordinado, facilita la supervisión y se responsabiliza por las tareas delegadas, asume responsabilidad personal por las deficiencias de sus subordinados y de la unidad de trabajo, cuando corresponde.

Creatividad en su labor

Busca activamente mejorar los programas o servicios, ofrece acciones nuevas y diferentes para resolver los problemas o satisfacer las necesidades de los clientes, promueve la consideración de ideas nuevas y persuade a otras personas para que la

estudien, corre los riesgos de las ideas nuevas y tradicionales, reflexiona fuera del marco usual y no está amarrado a los enfoques tradicionales.

Para concluir es necesario precisar que el profesor del departamento de dirección científica educacional tiene la misión de formar líderes, en los directivos educacionales, que sean capaces de enfrentar diferentes situaciones y demostrar con maestría e independencia su capacidad para darles solución, deben inspirar confianza, argumentar y convencer.

El líder educacional debe desarrollar habilidades profesionales pedagógicas, habilidades directivas, así como cumplir con las funciones que le han sido asignadas para que pueda ser considerado un directivo de éxito.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu Mejías, L. (2005). *Por nuevos caminos de la dirección sindical: Ciencia y valores*. La Habana: Ediciones David.
- Álvarez, M. (2000). *El liderazgo educacional*. Madrid: Consejo de Educación.
- Castro Ruz, F. (1981). *Nada podrá detener la marcha de la Historia*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Codina Jiménez, A. (2000). *Habilidades directivas*. La Habana: Centro de Estudio de técnicas de dirección Universidad de la Habana (CETE.)
- DRAE: Diccionario de la Real Academia Española (2001). <http://www.drae.es>
- Gallardo López, J. T. de. (2004). *La educación en valores morales en el contexto empresarial a partir del vínculo Universidad-Empresa: Hacia un Modelo de Superación a Directivos*. Tesis presentada para optar al título de Doctora en Ciencias, ISP Félix Varela, Villa Clara
- González Rey, F. (1995) *Profesión Comunicador*. La Habana: Editorial pueblo y educación.
- González Rey, F. (1995). *Comunicación Personalidad y Desarrollo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Kotter J. (s.f). *El papel del líder*. Material Soporte Magnético.
- Lorenzo, R. (2008). *Nuevas habilidades para la sociedad del conocimiento*. Extraído en: <http://www.degerencia.com.rlorenzo>

Robbins, S. P. (1987). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. (3ra.ed) (versión en español). México: Editorial Prentice Hall.