UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
FRANCISCO MORAZAN
VICE-RECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
DIRECCION DE POSTGRADO

MAESTRIA EN GESTION DE LA EDUCACION

Tesis de Maestría

HACIA UN MODELO DIRECTIVO BASADO EN EL LIDERAZGO PEDAGOGICO-TRANSFORMACIONAL. UNA PROPUESTA.

TESISTA

Felipe Soto Alverto

ASESOR

DR. ROGERS DANIEL SOLENO

TEGUCIGALPA, M. D. C., FEBRERO 2006

HACIA UN MODELO DIRECTIVO BASADO EN EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO-TRANSFORMACIONAL. UNA PROPUESTA.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL FRANCISCO MORAZÁN
VICE-RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN
DE LA EDUCACIÓN

Tesis de Maestría

HACIA UN MODELO DIRECTIVO BASADO EN EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO-TRANSFORMACIONAL. UNA PROPUESTA.

Tesista: **Felipe Soto Alverto**

Asesor: **Dr. Rogers Daniel Soleno**

Tegucigalpa, M.D.C., Febrero de 2006

Agradecimiento

Sirva este espacio, para agradecer muy especialmente el apoyo moral, solidario y decidido de mi esposa Marianita, con quien he compartido muchos años de mi vida, éxitos y fracasos que han servido para ratificar una vez más nuestro amor mutuo. Ella ha sido la persona que ha sabido comprender tanto mis fortalezas como mis debilidades como profesional y como esposo. Marianita siempre ha estado dispuesta a acompañarme no sólo en mis proyectos de vida, sino también en todos los proyectos de mi carrera profesional. A ella también agradezco el éxito que he tenido en esta maestría que se refleja en el presente trabajo de tesis. Es buen momento para compartir con ella este éxito tan significativo en nuestras vidas, así mismo, este agradecimiento es extensivo a mis hijas que han sabido ser pacientes y comprensivas conmigo.

Deseo agradecer desde lo más profundo de mi corazón la escuela que me han ofrecido el Dr. Rogers Daniel Soleno y la Dra. Judith Susana Morel durante todo el espacio de la Maestría en Gestión de la Educación; quienes han sido determinantes no sólo para motivarme a escribir esta tesis, sino también para lograr este trabajo a través de su excelente asesoría en un tiempo record. Gracias por marcar tanto mi vida en el campo profesional y por dedicar mucho de su tiempo familiar y profesional en la asesoría del presente trabajo. Yo soy uno más de muchos profesionales hoy graduados que desde esa labor académica silenciosa de ambos en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, han tenido el privilegio y la fortuna de tenerlos como asesores de tesis. Vaya entonces este agradecimiento imperecedero de mi persona para los maestros, consejeros, asesores y amigos, los Doctores Soleno y Morel.

INDICE

INTRODUCCIÓN		5
CAPÍTULO1.	**LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS**	12
	1.1. ACERCA DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA. PASADO Y PRESENTE	15
	1.1.1. LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS COMPLEJAS	20
	1.1.2.LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS	25
	1.1.2.1. LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA	25
	1.1.2.2. LA DIRECCIÓN PROFESIONAL	27
	1.1.3. LOS ROLES DIRECTIVOS EN EL MARCO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA	28
CAPÍTULO 2	**PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE EL LIDERAZGO**	31
	2.1. EL LIDERAZGO EN EDUCACIÓN	42
	2.2. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EDUCACIÓN	46
	2.3. ELLIDERAZGO PEDAGÓGICO	50
CAPÍTULO 3	**HACIA UN MODELO DIRECTIVO BASADO EN EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO TRANSFORMACIONAL**	57
	3.1. LA NECESIDAD DE LA CREACIÓN DE UN MODELO DIRECTIVO BASADO EN EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO TRANSFORMACIONAL	58
	3.2. ASPECTOS CONCEPTUALES SOBRE EL MODELO DIRECTIVO BASADO EN EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO TRANSFORMACIONAL	62
	3.3. FUNDAMENTOS DEL MODELO DIRECTIVO BASADO EN EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO TRANSFORMACIONAL	68
CONCLUSIONES		96
BIBLIOGRAFÍA		103

Introducción

INTRODUCCIÓN

Parece haber un consenso sobre el hecho que las instituciones, sean éstas de cualquier tipo, están siendo sacudidas por una crisis que tiene su origen en los cambios vertiginosos de la época actual. Una época que está marcada por el manejo excesivo de información y conocimiento, como por los avances en las tecnologías de información y comunicación. Esto obliga a las instituciones a buscar formas de transformarse y reestructurarse para garantizar dar mejores respuestas a las nuevas demandas de esta sociedad del conocimiento.

Así, las instituciones educativas, han iniciado una serie de reformas y transformaciones con el propósito de renovarse y buscar nuevos modelos de gestión, así como un liderazgo que permita desarrollarlas en todo sentido. Para tal efecto, en los últimos quince años se ha empezado a cuestionar cómo las escuelas están organizadas y, consecuentemente, cuál debería ser el papel del liderazgo. Basado en estos argumentos, se asume que deben ser "reinventadas", pues las actuales estructuras escolares no apoyan suficientemente una enseñanza y aprendizaje efectivas basadas en un liderazgo que asuma como reto la cuestión pedagógica.

A la dirección escolar debe dársele la relevancia que actualmente tiene como la principal figura de la escuela y la organización escolar. Para Martínez (2003), una primera aproximación en el campo de la dirección escolar nos lleva a concluir que se trata de una cuestión profusamente abordada desde distintas ópticas teóricas y que ocupa un lugar importante en la literatura internacional sobre organización escolar, escuelas eficaces y cambio educativo. Si se piensa en cualquier estrategia de mejoramiento de la eficacia interna y mejoramiento de la

educación del centro, la dirección debe ser un tema de consideración importante.

En este sentido, cabe señalar que hasta ahora, la administración, gestión y conducción de las instituciones educativas, ha estado divorciada del quehacer pedagógico de las mismas. Por ello, cada vez más se hace necesario una estrategia de conducción orientada a cumplir con el proceso que se desarrolla en el aula. Se necesita un directivo con un interés centrado en los aprendizajes de los alumnos. Para tal efecto, es menester determinar y analizar si el liderazgo que ejercen cumple con este cometido.

La forma como se conducen y dirigen las escuelas tiene que ver con los modelos de gestión y liderazgo que se adopten. Por eso, hoy se habla de un modelo de gestión estratégica que procura tener una visión amplia, sistémica y holística de la institución. Pero no basta con cambiar el modelo de gestión administrativa si no se revisa el estilo de liderazgo que las dirige. Ello, implica ver qué tipo de conductas directivas están positivamente asociadas con la satisfacción o compromiso en el profesorado y con niveles más altos de consecución de aprendizajes del alumnado; pero a la vez, promover los roles y estructuras que apoyen y promuevan las prácticas educativas que deseamos.

En nuestro sistema educativo, el perfil del director es básicamente administrativo. La dirección suele estar ocupada por un profesor con alguna experiencia de aula, con carácter permanente. Su trabajo está ligado a tareas más burocráticas y de representación; entre otras actividades el director sostiene una serie interminables de encuentros, pasan de una situación problemática a otra disponiendo de un tiempo mínimo, dejan inacabadas muchas tareas, porque otras merecen su urgente atención, su trabajo se convierte en una serie de preguntas, problemas y situaciones imprevistas y los más grave es que

estas, casi nunca tienen que ver con la enseñanza y aprendizaje de los alumnos. En este sentido, cabe señalar que hasta ahora, la administración, gestión y conducción de las instituciones educativas, ha estado divorciada del quehacer pedagógico de las mismas. Por ello, cada vez más se hace necesario una estrategia de conducción orientada a cumplir con el proceso que se desarrolla en el aula. Se necesita un directivo con un interés constante en los aprendizajes de los alumnos. Para tal efecto, es menester determinar y analizar si el liderazgo que ejercen cumple con este cometido

Nadie duda de la importancia del liderazgo en función de tres aspectos: **para facilitar el cambio y la innovación, para proporcionar una visión a la organización y para animar sus primeros pasos**. En este último caso, la función del líder consiste en suministrar la energía necesaria para que la organización despegue. Ello supone un despliegue de energía enorme, que emana de las convicciones personales que la motivan y que son capaces de despertar el interés en sus colaboradores. (Álvarez, 2001).

Hasta hoy los estilos de liderazgo estudiados han nacido en un marco empresarial, debido a que las empresas tienden a estar más actualizadas y buscan a través de una buena gerencia, elevar los niveles de calidad que sus clientes les exigen. Sin embargo, en el campo educativo aún no se ha logrado adaptar un modelo convincente de liderazgo con carácter integrador, con una mirada sistémica y holística de la institución.

Se trata entonces de construir un estilo de liderazgo propio de la escuela, que garantice un sentido pedagógico y transformador del entorno escolar. El intento -de hace algunos años-, de estudiar el liderazgo educativo o instructivo como le llaman algunos autores, todavía no ha venido a llenar las altas expectativas; esto, porque tenía una visión parcial de la institución como era la centralidad

en el aula de clase. Lo que ahora se tiene claro es que necesitamos un liderazgo que mantenga su atención en la dimensión pedagógica de la escuela como quehacer fundamental, sin ignorar los otros componentes de la institución que garantizan el éxito. Es decir, tal como sostiene Cullen (1997), se necesita un líder que le devuelva a la escuela el sentido pedagógico que ha venido perdiendo poco a poco con el pasar del tiempo.

Hablamos entonces de proponer un liderazgo, ajustado al sentido mismo de la práctica escolar pero ya no como lo proponía otrora el liderazgo instructivo, sino con una mirada amplia y transformadora. Dos grandes líneas de acción se pretenden con esta propuesta: la primera, es la focalización y permanente interés en los procesos del aula y, la segunda, un alto compromiso con el cambio y la transformación del centro educativo. Estos dos aspectos son suficientes para darle una visión totalizadora y sistémica a la institución y consecuentemente pensar, en un **Liderazgo Pedagógico-Transformacional**.

Un tipo de liderazgo como el propuesto viene a llenar el enorme vació en la dinámica de la gestión de los centros escolares. De hecho, se necesita pensar la escuela en una forma diferente, con maestros comprometidos, capacitados, con alto espíritu de servicio, ilusionados y motivados por un liderazgo que rompe la ya tradicional relación jerárquica y vertical, que tiene como núcleo central los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En este contexto, se hace necesario preguntarnos:

¿Cuáles son las condicionantes y fundamentos de un modelo directivo basado en el Liderazgo Pedagógico-Transformacional, que responda a las demandas de una escuela que requiere legitimarse en una actuación directiva desde una perspectiva pedagógica en la época actual?

En función de lo anterior, se plantea el siguiente objetivo general:

Analizar e identificar las condicionantes y fundamentos de un modelo directivo basado en el Liderazgo Pedagógico-Transformacional, que responda a las demandas de una escuela que requiere legitimarse en una actuación directiva desde una perspectiva pedagógica en la época actual; en el marco de un paradigma de Gestión Educativa Estratégica.

Por razones metodológicas la presente investigación se ha estructurado en tres grandes capítulos a través de los cuales se expondrá tanto el fundamento teórico como la propuesta misma.

En el primer capítulo titulado: **La función directiva en los centros educativos**, se realiza un rastreo teórico sobre la conducción de las instituciones educativas, analizando las debilidades y fortalezas actuales de la misma.

El segundo capítulo denominado, **Perspectivas teóricas sobre el liderazgo**, se hace un recorrido histórico y conceptual sobre el liderazgo conocido hasta hoy, analizando sus ventajas y desventajas en su traslado y aplicación al campo educativo.

En el tercer y último capítulo llamado, **Hacia un Modelo Directivo basado en el Liderazgo Pedagógico-Transformacional**, se hace una propuesta teórica sobre los fundamentos y posibilidades de la implementación de modelos directivo basado en el Liderazgo Pedagógico-Transformacional en el campo educativo. Su énfasis está puesto en los desafíos de una función directiva en el contexto actual. La propuesta apunta a visualizar un modelo teórico que permita recuperar la identidad pedagógica de la escuela en el marco de una sociedad globalizada y excluyente.

Por último, es importante señalar que el presente trabajo es de corte cualitativo-documental. Con él se pretende configurar un modelo teórico que le de sentido a la actuación directiva a los que tienen la responsabilidad de conducir nuestras instituciones educativas en nuestra sociedad contemporánea.

Capítulo I

La Función Directiva en los Centros Educativos

CAPÍTULO 1. LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

En Honduras, a raíz de la profunda crisis que vive el sistema educativo a partir de la década del 90, se empiezan a tomar un conjunto de medidas encaminadas a reformar la educación nacional. De esta manera, se empieza a cambiar algunas estrategias de gestión educativa, a diseñar un nuevo Currículum Nacional Básico, a proponer un nuevo sistema de evaluación de los docentes, a consolidar la política de descentralización educativa y a diseñar e implementar un nuevo modelo de formación de docentes. Sin embargo, las reformas propuestas no contemplan modificar las funciones de los directores, ni la forma en como estos son contratados.

El director escolar en este caso, no es considerado un líder potencial y un agente potenciador de los cambios educativos. Sobre este particular, Borden (2001), manifiesta que si analizamos detalladamente las estrategias, proyectos o investigaciones sobre las reformas educativas, es sorprendente que en éstas no se explique cómo serán implementadas y tampoco se indique quién deberá encabezarlas. Lo anterior, representa un grave error, porque la figura clave capaz de darle sostenibilidad a los proyectos de cambio, es el director. En manos de éste está el facilitar las cosas o ser un obstáculo para ellas.

La eficiencia de la dirección escolar juega un papel importante en la promoción de un mayor rendimiento académico de los alumnos/as en los centros educativos. En América Latina, hay diversas investigaciones que permiten conocer los factores asociados con el rendimiento escolar, destacando el rol del

directivo en la promoción de los aprendizajes. Sobre este particular, Braslavsky (1999), manifiesta que en prácticamente todas las investigaciones empíricas que se llevaron a cabo en la región acerca de los factores asociados con el rendimiento escolar de los alumnos, se constata que las características del ejercicio del rol directivo y, de modo más especifico, las de los directores y directoras de las escuelas, presentan una importante correlación con la posibilidad de gestar instituciones apropiadas para promover aprendizajes.

Según esta autora, la característica del ejercicio directivo es fundamental para promover la mejora educativa con mayores aprendizajes entre el alumnado, situación que se puede presentar por la efectiva y frecuente planificación, coordinación y evaluación de las practicas educativas y pedagógicas del profesorado, auspiciadas por el director o directora.

En función de lo anterior, se requiere analizar las diversas perspectivas teóricas que estudian lo relacionado con la función directiva, sus características, modalidades y alcances de la misma. Justamente de esto se ocupa el presente capítulo.

1.1. ACERCA DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA. PASADO Y PRESENTE

Mucho se ha hablado de la importancia de la dirección escolar para darle mayor eficiencia y eficacia a las prácticas de los docentes. Pero, cuando se analiza la eficacia del profesor/a del centro, necesariamente tiene que abordarse el contexto en que se realizan estos roles. En este sentido, cobra importancia el análisis de las características del papel de la dirección escolar, para imprimirle eficiencia, eficacia e identidad a la escuela.

Según Cardemil y otros (2001), del estilo de gestión del director, dependen no sólo la organización de las estructuras y funcionamiento al interior del establecimiento, sino también de las posibilidades que otorga para el desarrollo de identidades de sus miembros, tanto con la escuela como con su desempeño laboral y profesional. El director en este caso es el agente principal, el líder pedagógico o educativo, que puede incidir notablemente para que los aprendizajes de los estudiantes mejoren o empeoren.

Sobre esta situación, para Martínez (2003), el cambio más sustantivo que destaca con respecto al discurso que se viene desarrollando en los últimos años sobre la dirección escolar, es el abandono de una visión del director exclusivamente como gerente-administrador y la defensa del mismo como persona que habría de ser un líder educativo dentro de la organización. Según este autor, son muchos los factores que están influyendo en este cambio educativo y pueden estar relacionados con situaciones de índole político, cultural y económico que condicionan las políticas educativas de los últimos años. Desde esta línea, se propone un director que primero está ocupado de orientar los procesos

curriculares y educativos de su escuela y después en atender los asuntos administrativos de su centro escolar. Encaminando sus funciones a la mejora del centro y enseñanza de los profesores.

Este debate contemporáneo sobre la naturaleza y función de la dirección de centros educativos, tiene su base en los cambios que se generan en el campo del conocimiento de la dirección como objeto de estudio. Así, existen actualmente diversas maneras de entender lo que abarca la dirección de instituciones educativas. Una primera aproximación al concepto de dirección la podemos encontrar en los distintos significados de la expresión que recoge el diccionario. En él se nos dice que dirigir es hacer que una persona o cosa se encamine a un lugar o fin determinado, y, por último, dirigir significa guiar, mostrando o dando las señas de un camino (Casares, 1979). Así pues, dirigir es una actividad consistente en llevar y guiar a las personas o grupos de personas mostrando el camino hacia un fin previamente fijado.

Por su lado, según Martínez (2003:227), "Con el término dirección nombramos la acción de dirigir, vigilar, de administrar una empresa o un equipo de personas." Lo anterior permite hacer la siguiente interrogante, ¿será posible entonces que las instituciones educativas puedan caminar sin la visión de un líder que oriente y muestre el camino para el logro de los mejores resultados? La respuesta es completamente negativa, en tanto que, los seres humanos siempre por naturaleza nos acostumbramos a que alguien nos motive, nos empodere, nos ilusione y nos haga soñar sobre aquellas cosas que deseamos hacer ya sea para beneficio propio o colectivo.

Tomando como base una aproximación como la anterior, podemos acordar que el director es la persona que debe organizar y coordinar la actividad general del centro (gestionar tiempos, recursos, espacios, participación, etc.), al tiempo que se espera de él que muestre el camino a seguir para llevar a buen fin la

actividad principal del centro que no es otra que la enseñanza y aprendizaje de los niños o jóvenes. En este caso se espera del director que además de gestionar ejerza tareas de coordinación y funciones de busquen un liderazgo pedagógico que esté centrado en el mundo del aula y todos los procesos de aprendizaje que por ella pasan a través de los docentes. (Martínez, 2003)

Desde esta línea de pensamiento, la dirección es un subsistema de gobierno, es quizás una de las unidades que sostiene un actor unipersonal de la administración que al margen de la forma en que se elige debe tener competencias de gestión que le permita orientar, organizar y dirigir los procesos curriculares del centro. En pocas palabras, el director junto con su equipo es responsable de la eficacia y eficiencia de la escuela, por lo que se le exige el planteamiento de los objetivos claros que se han consensuado alcanzar.

Lo anterior no quiere decir que deba dejar solo al equipo directivo en la conducción de la institución, es necesario que se procure conformar un solo equipo conformado por todos los miembros de la comunidad educativa. Esto deberá entenderse como una corresponsabilidad que desemboca en éxitos o en fracasos. (Martínez, 2003)

Así, se puede sostener que la dirección es un trabajo que debe estar en función de los objetivos institucionales que se han planteado al interior del centro educativo. Cuando en una organización educativa no se tiene claridad sobre lo que se va hacer y se va a lograr en un periodo de tiempo determinado, se corre el riesgo de caer en la improvisación de tareas y funciones; y lo que es más peligroso aun, en la presencia de trabajos aislados sin ninguna articulación al interior del centro educativo.

Sobre este mismo aspecto, Estruch (2002), argumenta que la falta de objetivos claros y comunes es uno de los inconvenientes más graves del modelo directivo no profesional, cosa que fomenta el corporativismo y el individualismo de los diferentes componentes del claustro y de la comunidad escolar.

Según estos argumentos, son los objetivos y por ende, la planificación estratégica la que le da sentido al trabajo directivo, el cual debe articularse mediante ejes horizontales y verticales, buscando la integración de tareas que cambie la improvisación y el individualismo del profesorado por el trabajo en equipo de los profesores trabajando por un proyecto educativo común.

Desde esta perspectiva, podemos afirmar que una de las identidades que deben construirse en torno a la figura de la dirección, es la toma de decisiones. Un director que no toma decisiones es equivalente a un docente que no enseña o que sus alumnos no aprenden. Lo que identifica a la dirección es la toma de decisiones y lo que identifica la actividad docente es la manera efectiva de transmitir los conocimientos. Así, "La función directiva puede entenderse, de algún modo, como una actividad en la cual se toman decisiones que influyen en la actividad de otras personas" (García Hoz y Medina, 1987: 224). Para poder construir la eficacia directiva, el director debe tomar decisiones, las cuales deben ir encaminadas a mejorar los aprendizajes en el alumnado, y hacer eficiente la actividad docente, para obtener mejores productos educativos entre los estudiantes.

En tal sentido, la dirección como responsable de la eficiencia del gobierno escolar, tiene que decidir en diferentes situaciones problemáticas y no problemáticas que se presentan en el centro, por una determinada situación, con el propósito de mejorar la educación que se imparte. Un director que no tome decisiones se puede considerar con graves problemas en su gestión y

administración educativa; lo que al final puede redundar en la perdida de liderazgo y poder para lograr su cometido.

Si bien, la toma de decisiones es básica para la función directiva, ésta adquiere connotaciones diversas según las características propias del rol directivo. De esta manera, Braslavsky (1999), sostiene que entre las características decisivas para que el ejercicio del rol directivo fortalezca la inteligencia de las instituciones educativas sobresalen tres: **la primera** es de orden estrictamente subjetivo.

Se trata, según ella, del valor que se otorga a la función formativa de los establecimientos educativos; **la segunda** podría definirse como la capacidad que tiene la dirección de construir sentido para el establecimiento en su conjunto, pero también para cada uno de los grupos y de las personas que lo integran; **la tercera**, podría decirse que es la capacidad que posee la dirección de construir eficacia, es decir, que cada uno de esos grupos y de esas personas sientan y corroboren empíricamente que el sentido que buscan en ese establecimiento se realiza con una relación aceptable entre la inversión personal de tiempo y energía, y el beneficio que se obtiene en relación con el sentido buscado.

En la situación actual que vivimos, cuando la sociedad experimenta profundos cambios en las diferentes esferas de la vida económica, política, cultural y social, es indispensable la renovación de las instituciones educativas; repensar los procesos de dirección y liderazgo educativo.

En este sentido Estruch (2002), manifiesta que los cambios sociales y educativos, la enorme diversidad de situaciones de los centros, aconsejan revisar y actualizar constantemente los modelos de organización y dirección de las instituciones educativas. Ya no es posible, según este autor, encontrar el modelo ideal basado en análisis teóricos que sólo hay que

plasmar en una normativa legal detallada o inamovible o sólo modificable en función de los vaivenes políticos. Por tanto, es importante que se esté conciente que renovar la escuela implica -entre otras cosas-, repensar la función directiva, actualizándola y considerándola como un espacio profesional único al cual se accede involucrándose en un desarrollo profesional continuo que al final repercutirá en el éxito de las instituciones educativas.

1.1.1. LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS COMPLEJAS

Todo lo bueno o lo malo que sucede en la escuela, los responsables de ello se puede decir que son todos los agentes de la institución. Sin embargo, ese equipo de actores tienen alguien que los dirige, orienta y guía hacia una visión compartida y se llama director. Es quien, de acuerdo a su capacidad de gestión y organización, podrá tener buenos o malos resultados; de allí, la importancia de considerar este elemento clave y fundamental para lograr el mejoramiento de la enseñanza de los profesores y el aprendizaje de los alumnos.

En este sentido, Fullan (2002), afirma que no conoce ninguna escuela que progrese y que no tenga al frente a un director capacitado para dirigir la reforma y tras analizar una buena serie de estudios sobre la dirección en diversos países, concluye que debiera quedar completamente claro que la mejora escolar es un fenómeno organizativo y, por tanto, el director, como responsable es la clave para el éxito o el fracaso. Todo el trabajo escolar depende de la forma como se organicen las tareas, se distribuyan

los recursos y se evalúen los resultados, y para hacer todo esto, se debe primero tomar muy en cuenta el trabajo y responsabilidad del director.

Hoy en día uno de los grandes retos para cualquier tipo de institución es buscar su transformación y su reposicionamiento ante un mundo diferente. En este sentido, la escuela como institución social no escapa a este nuevo orden de cosas. En el contexto de los cambios que viven nuestros sistemas educativos, la dirección escolar juega un papel estratégico, para lograr la efectividad de las reformas que se están proponiendo, tanto en la gestión curricular como en la organización de los centros. Si no se le presta la suficiente importancia a la función directiva, se corre el riesgo de tener reformas educativas sin ningún impacto a nivel del aula y del centro, y convivir por mucho tiempo con la mediocridad de nuestras escuelas.

Al respecto Martínez (2003), agrega que la dirección escolar es un asunto importante en las propuestas de reforma que se han llevado a cabo en las últimas décadas en numerosos países del mundo occidental, y que tienen como lema elevar el nivel de calidad de los sistemas educativos, tal como ponen de manifiesto los informes internacionales.

Es claro que cualquier gestión estratégica, cambio y transformación educativa, tiene que pasar necesariamente por la eficiencia y eficacia de la escuela a través de una buena dirección escolar. El director necesita construir su liderazgo en torno a una imagen o visión del centro, que proyecte una imagen deseada por la comunidad educativa en un futuro inmediato. El requisito de la visión es que sea elaborada y compartida por la mayoría de los miembros de la comunidad escolar; caso contrario, no tendrá ningún impacto en la promoción e implicación de los agentes pedagógicos en los procesos educativos de la escuela.

Mariano Herrera (2001), es del criterio que "los directores suelen tener una visión de lo que quieren que sea su escuela, aunque no sea explicita. Esta visión de los directores no es puesta en común con el resto de la comunidad educativa, no se promueve y los directores no parecen realizar acciones concretas o claras que se lleven a cabo. Este modo de ejercer las funciones directivas, no le da una identidad propia a la dirección escolar, la mantiene en el anonimato e ilegitimidad ante la sociedad escolar, crea un vacío de pertenencia e identidad de los docentes con el centro y los vuelve indiferentes con su escuela y comunidad educativa.

Uno de los aspectos a considerar en la gestión escolar, es el componente organizativo de la escuela, en el cual es importante identificar el currículo que se está desarrollando y los aprendizajes que están obteniendo los alumnos. Sólo la organización escolar, entendida como estructura con partes que funcionan en un marco de interdependencia e interpenetración, le puede dar coherencia y sentido a las prácticas pedagógicas y educativas que se llevan a cabo en el centro educativo.

El centro escolar considerado como organización, constituye un contexto clave para el desarrollo del currículo, el aprendizaje de los alumnos y la actividad docente que realizan los profesores. (Gonzáles, 2003). En esa organización, es importante que se identifiquen las dimensiones y elementos, que en su interrelación e interdependencia, influirán en los procesos y resultados globales que pueda tener la institución educativa.

Según Gonzáles (2003), entre las dimensiones organizativas de un centro educativo y que se deben considerar en su configuración, tenemos: la dimensión estructural, la dimensión relacional, la dimensión de procesos, la dimensión cultural y la dimensión entorno.

La dimensión estructural hace referencia a cómo está organizado el centro escolar. Es decir, cómo están articulados formalmente sus elementos. Como dimensión formal abarca diversos aspectos, de modo que si quisiésemos analizar la estructura de un centro deberíamos de prestar atención a aquellos elementos formalmente establecidos, y que configuran el armazón en el que se llevará a cabo la actividad organizativa.

La dimensión relacional hace referencia a un entramado de relaciones o redes de interacción y flujo de comunicación entre las personas que la constituyen. Los centros educativos están formados por personas que se relacionan y construyen ciertos patrones de relación entre ellas; que tienen ideas, concepciones e intereses, no siempre similares.

La dimensión procesos, hace referencia a los diversos procesos y actuaciones de la organización educativa. Es evidente que los de desarrollo curricular y de enseñanza-aprendizaje constituyen el núcleo y razón de ser de los centros educativos.

Por su lado, la dimensión cultural hace referencia a la red de valores, razones, creencias y supuestos que subyacen a lo que ocurre, a cómo funcione y sea un centro escolar.

Por último, la dimensión con el entorno, hace referencia a que los centros escolares son organizaciones en constante interacción con el entorno. El centro no está cerrado a su entorno, ni puede permanecer ajeno a él. La interacción con éste viene condicionada por el hecho de que las expectativas, necesidades y demandas que se le plantean desde el exterior son cambiantes. Ahora bien, ¿cuál debe ser la tarea de la dirección escolar en la organización de todas estas dimensiones o elementos constitutivos de la escuela?

En el caso de la dimensión estructural, la dirección es la responsable de asignar democráticamente tareas y roles a los diferentes docentes; organizar unidades de apoyo: consejos técnicos, servicios pedagógicos, con sus respectivas funciones y responsabilidades; lograr que los docentes coordinen su trabajo y no realicen las tareas aisladamente; organizar los horarios, revisar la relación alumno docente y, distribuir los espacios y materiales, regulando sistemáticamente su utilización.

En la dimensión relacional importante es el papel del director en el establecimiento de una atmósfera social agradable, estableciendo micro- políticas de negociación y resolución de conflictos, pactos más o menos explícitos, utilización de estrategias para lograr que los intereses de los docentes, estén por debajo de los intereses de la institución.

En la dimensión de proceso, con la intención de mejorar la organización escolar, la dirección escolar mediante la elaboración de planes de acción es la responsable de la coordinación de las prácticas de enseñanza aprendizaje, regular el ausentismo de los docentes y alumnos, gestionar una mayor cantidad de tiempo docente-alumno, capacitaciones, etc. Es pues, una preocupación permanente de los que conducen el centro educativo en el elemento que le da sentido a la escuela como es lo pedagógico. Para ello, se hace necesaria una función directiva que realice actividades complejas, ricas y de gran relevancia para el quehacer pedagógico del centro.

En la dimensión cultural el papel del directivo gira en torno al establecimiento de una cultura de trabajo, fundamentada en creencias, valores, concepciones y supuestos acerca de la importancia del trabajo colectivo para lograr los grandes propósitos perseguidos. Importante es plasmar este sistema cultural en un documento organizativo, pero logrando que lo

formalmente establecido, se cumpla y se lleve a la práctica, en las tareas cotidianas.

En la dimensión entorno, en esta tarea la dirección escolar es la responsable de la búsqueda permanente de innovación y prácticas cambiantes en el centro, en función de las demandas, necesidades y expectativas que se le plantean al centro desde el exterior o la sociedad. Esto implica que el centro no debe ser ajeno a situaciones de cambio que se puedan producir en aspectos económicos, sociales, culturales y políticos en la sociedad, de la que es parte en centro. Para lo anterior, es importante tener conciencia que la escuela se debe a la sociedad y que está allí para ofrecer un servicio, mismo que se hace posible de la mano con los clientes, en este caso las madres y padres de familia.

1.1.2. LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

1.1.2.1. LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

Para construir un modelo directivo escolar participativo se necesita crear condiciones sociales y jurídicas que faciliten y den poder al director y la comunidad educativa para que las decisiones, relacionadas con la organización y gestión se puedan tomar en la propia escuela, lo cual significa, reformar el sistema educativo actual rompiendo con toda una tradición centralista y antidemocrática en la toma de decisiones. El modelo participativo tiene sentido en el contexto de una escuela autónoma en donde se subsanen los defectos. En especial, todos los relacionados con

la toma de decisiones y el control social. (Gairin Sallan, 2001). La autonomía que se necesita en el centro, es la facultad de la dirección y la comunidad educativa de poder decidir en asuntos relacionados con el componente pedagógico-curricular, con la organización y gestión del personal del centro, es decir, en el establecimiento de: calendarios, horarios, nombramientos de los docentes y las cuestiones de naturaleza económica.

En los modelos participativos la elección del director la realiza la misma comunidad escolar, es decir es un proceso selectivo descentralizado en el que interviene en la toma de decisiones la comunidad educativa. Es esta la que interviene en los nombramientos. El modelo participativo de dirección, afirma Gairin Sallan (2001), supone la intervención de la comunidad escolar en la elección de los cargos directivos. Aunque en el caso español, como esta función la realizan los Consejos Escolares, y estos están compuestos por alumnos, padres, madres de familia y docentes, y en los procesos de toma de decisiones son estos últimos los que al final tienen mas poder de decisión. Debe entenderse que hasta ahora en Honduras esto todavía esta en proyecto y hay un largo camino por recorrer en este sentido.

Aunque como discurso parece atractiva e interesante, su aplicación es más complicada de lo que parece debido a la cultura instalada sobre todo en los docentes que ven con recelos la participación en la toma de decisiones de los padres y madres de familia.

Ahora bien, ¿como resolver el dilema entre la participación y la profesionalización? Para ampliar los márgenes de poder de los directivos, es necesario también pensar en su profesionalización, combinar sus tareas con sistemas de trabajo que conduzcan al logro de los grandes objetivos de la escuela, en el contexto de una función directiva profesional y autónoma.

Lograr una efectiva participación en el centro requiere que el director haga uso de una serie de herramientas de gestión-administración, de métodos y técnicas participativas; pero sobre todo tener la habilidad de conjugar intereses individuales y colectivos en un proyecto común del centro y la comunidad escolar. Para todo esto, se necesita haber sido formado para tener el conocimiento y las herramientas teóricas básicas e indispensables para poner en marcha las acciones de integración.

Sobre esta misma línea de pensamiento, Estruch (2000), manifiesta que aunque parezca paradójico, la dirección profesional puede fomentar mas y mejor la participación del profesorado que la dirección no profesional. Según queda entendido, es materialmente difícil que alguien que llegue a un cargo de dirección pueda asumir con responsabilidad y dar cumplimiento efectivo a la gran variedad de tareas y funciones que el ámbito de la gestión escolar, le toca ejercer.

1.1.2.2. LA DIRECCIÓN PROFESIONAL

A la dirección escolar debe dársele la relevancia que actualmente tiene. Para Martínez (2003), una primera aproximación en el campo de la dirección escolar nos lleva a concluir que se trata de una cuestión profusamente abordada desde distintas ópticas teóricas y que ocupa un lugar importante en la literatura internacional. Si se piensa en cualquier estrategia de mejoramiento de la eficacia interna y mejoramiento de la educación del centro, la dirección debe ser un tema de consideración importante.

Así, "Mientras el director profesional sabe que la participación de todos los implicados en el proceso de trabajo, en las funciones directivas es un factor de productividad de gran importancia, cuya optimización es una exigencia inexcusable para asegurar la eficiencia de la organización, el no profesional la entiende, de acuerdo con la cultura de dirección en la que se inscribe, no en términos de productividad, sino en los de instrumento para otorgar satisfacción a los sectores cuya confianza debe mantener, con lo que no está asegurado que no de muestras de entreguismo hacia unos e intolerancia hacia otros, situación que genera autoritarismo e ineficacia." (Gómez: 120, citado por Estruch, 2000: 147).

1.1.3. LOS ROLES DIRECTIVOS EN EL MARCO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

El director tiene varias funciones, unas de tipo institucional y otras de tipo representativo del mismo. En el primer caso, comparte esa responsabilidad con el resto del equipo directivo pero en el segundo -aún cuando las puede delegar- se necesita grados mayores de confianza porque son propias y casi exclusivas de su cargo.

Al respecto Estruch, (2002: 35) plantea que "En el eje vertical tenemos las funciones de tipo institucional y representativo. El director puede compartir funciones con los demás cargos directivos (Jefe de estudios, secretario, coordinador pedagógico, pero tiene una que le es propia; es el enlace entre el centro y el exterior, entre el centro y el resto del sistema educativo".

Otra función a resaltar es la supervisora. En la supervisión que lleva a cabo el director, es importante revisar el impacto que esta pueda tener en los procesos pedagógicos y curriculares de los docentes. Las visitas que realizan a las aulas de clase en la mayoría de las veces, es para revisar los planes de clase del docente, la disciplina escolar y los registros de pruebas aplicadas.

Sobre este aspecto, Herrera (2001), manifiesta que los directivos en general, realizan cierto tipo de supervisión de aula. Pero esta, no se concentra prioritariamente en los aspectos pedagógicos, ni en los contenidos, sino en lo que es visible fuera del aula, de manera burocrática, en los papeles o en los pasillos. No se siente, en la supervisión, un acompañamiento efectivo y un apoyo de todos los procesos educativos que realiza el docente; sino que se toma como una ingerencia y una intromisión fiscalizadora e interventora.

Sin duda alguna, las funciones directivas son múltiples y variadas, las cuales en la mayoría de los casos van en desmedro del quehacer de lo pedagógico. Al respecto Herrera (2001), sostiene que "Los directores suelen dedicarse a todo tipo de funciones: fungir como obreros y mensajeros, encargarse del mantenimiento, de la supervisión controladora del personal, de los tramites administrativos, y de las reuniones. También asumen tareas de organizar, orientar, planificar y evaluar, atender a los alumnos, evaluar a los coordinadores y subdirectores.

Lo anterior refleja un enorme abanico de tareas que juntas convierten al director en una persona bastante ocupada en las acciones administrativas pero muy débil frente a los procesos del aula de clase. De lo anterior se deduce que las funciones directivas institucionales-administrativas no siempre están apuntando a lo pedagógico como esencia del quehacer escolar: el

papeleo, el control y la normativa casi siempre terminan opacando el trabajo y el interés por los procesos del aula.

La función más importante del director se deja de realizar por darle más importancia al mantenimiento del orden, las normas, actividades de la comunidad y mantenimiento del plantel. Pero, ¿qué hace que los directores descuiden la gestión pedagógica de la escuela a cambio de una administración apartada y sin sentido pedagógico? Es posible que estemos frente a directores que no sienten autoridad pedagógica frente a los docentes, a los cuales tiene que acompañar, monitorear y dar seguimiento.

Por último, según Herrera (2001), las funciones que los directores dejan de ejercer se relacionan con las actividades de apoyo al trabajo de aula, coordinación de las actividades académicas y organización del trabajo en equipo. Lo urgente no da lugar a lo importante. En otras palabras, los problemas administrativos casi siempre les absorben la mayor parte del tiempo, y no les da lugar de dedicarse a las tareas propiamente académicas o pedagógicas, que para lograr la eficacia del centro, son las más importantes.

Capítulo II
Perspectivas teóricas sobre el Liderazgo.

CAPÍTULO 2. PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE EL LIDERAZGO

La importancia sobre el liderazgo comienza a principios de la segunda guerra mundial con dos estudios en Estados Unidos dirigidos por miembros de la raza judía. Estas investigaciones que todavía siguen aportando elementos para comprender mejor el liderazgo estuvieron a cargo de dos universidades importantes como fueron las de Ohio y Michigan. Básicamente, los estudios estuvieron focalizados en dos factores o dimensiones que caracterizan el comportamiento de los líderes.

El primero, el "Factor de consideración" que está relacionado con el deseo por parte de los líderes de instalar un ambiente de buenas relaciones interpersonales, de confianza, respeto y cordialidad en los miembros de la organización. El segundo, el "Factor de iniciación de estructura" que tiene que ver con la preocupación del líder por la organización del trabajo, la definición de tareas, funciones y actividades del grupo y su relación con el líder. A partir de estos estudios se buscaba establecer qué conductas de los líderes son más o menos eficaces.

En tal sentido, para Liket (1967), los líderes más efectivos tienden a mantener relaciones de confianza y apoyo, así como, dan bastante importancia a la participación en el control y toma de decisiones además de establecer con claridad los objetivos buscando la socialización de los mismos. Es posible que estas consideraciones tengan la mirada parcial de la conducta de los líderes, variable que más tarde estará condicionada por el contexto y la situación particular de cada institución.

La forma en que se concibió a los líderes en el pasado ha ido cambiando poco a poco con el pasar de los años. Otrora los líderes fueron vistos como héroes, los cuales poseían grandes cualidades de comunicación y atracción, lo que les permitía decir lo que debían decir y lograr lo que deseaban alcanzar. Sobre ello, Zeithaml (1997, citado por Álvarez: 2001), llega a afirmar que dirigir una institución sin liderazgo es hacer que la organización funcione sin alma.

Los cambios vertiginosos de la sociedad actual han traído consigo cuestionamientos fuertes a los conceptos tradicionales sobre liderazgo. De tal forma que hasta se ha puesto en duda el perfil del liderazgo personal a raíz de algunas investigaciones hechas en Estados Unidos. En tal sentido, Peter Drucker (1996, citado por Álvarez, 2001), sostiene algunas conclusiones que arrojan ciertos estudios:

- ✓ No hay ninguna personalidad que defina al líder de hoy.
- ✓ El liderazgo es una competencia que se adquiere y no es una cualidad innata que nace con las personas.
- ✓ Ningún estilo de liderazgo puede considerarse como válido frente a otros estilos.
- ✓ Los rasgos de liderazgo no son más que situaciones de liderazgo que alguien, un individuo o una persona lidera en un determinado momento una forma determinada.

Lo que Drucker plantea en pocas palabras es que no hay nada rígidamente definido cuando se habla o se trata de definir el liderazgo. Para este autor si se deseara construir una definición de liderazgo que se acerque a un momento más actual debería considerarse al menos cuatro aspectos.

De tal forma, se puede afirmar que:

- ✓ Un líder es alguien que tiene seguidores.
- ✓ A un líder se le sigue por convicción no necesariamente por que se le admire.
- ✓ A un líder se sigue por los resultados y no por la popularidad.
- ✓ Los líderes deben establecer ejemplos y son muy visibles.
- ✓ El liderazgo no se debe considerar un estatus, rango, privilegio o título, es más bien un servicio, trabajo y responsabilidad.

Tal como se puede observar, el liderazgo de hoy tiene una nueva connotación que permite verlo de forma distinta a como se le concibió hace algunos años. Así, cuando se desea definir la función de un líder al frente de una institución sea esta empresarial o educativa se puede decir que, "la función del líder de hoy se ha convertido en vigilar el proceso de dinámica de grupo de trabajo.

Su principal preocupación no es resolver él mismo los problemas, sino el comportamiento del grupo en el proceso de resolución de los mismos" (Álvarez: 2001: 59). Por tanto, se puede afirmar que el líder se ha convertido en nuestro tiempo en un facilitador, lo cual, significa que debe poseer conocimiento sobre dinámica de grupos, así como contar con cualidades de conducción de los mismos que le permita influir, organizar, lograr disciplina y sensibilidad; en general, debe tener la habilidad de implicar y aglutinar a las personas alrededor de un proyecto común a todos pensado y construido a la luz de los objetivos institucionales.

Si se hiciera un intento por definir el término liderazgo, probablemente nos encontraríamos con diferentes opiniones según el autor al que consultemos. De acuerdo al IIPE (1998), el liderazgo se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el fondo de las rutinas cotidianas.

De esta manera, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación promocionada y socializada por alguien a quien le llamamos líder. El papel del líder suele ser el de convocar y promover una comunicación, así como el sentido de los objetivos que se desean lograr en el futuro inmediato. Todo esto a la luz de una visión de futuro compartido de lo que se aspira lograr como institución. En pocas palabras, un buen liderazgo es siempre capaz de hacer sonar buena música para que los colaboradores bailen entusiasmados y comprometidos con la misma.

Dependiendo el estilo de liderazgo, así será la definición a la cual se pueda llegar. Por tanto, existen diferentes conceptos y definiciones de liderazgo; si aludimos a un liderazgo de tipo carismático como lo plantea Lottie (citado por Álvarez: 2001), diríamos que se refiere a la magia y atracción que algunas personas ejercen sobre otras personas convirtiéndolas en sus seguidores. Quizás, aunque esta idea esté un poco cuestionada, no deja de darnos algunas luces sobre lo cual pretendemos definir. Para este mismo autor, el liderazgo se relaciona más con la autoridad informal propia de la dinámica oculta e incontrolable de las organizaciones. A esta autoridad sus seguidores le otorgan poder y le confían sus propios intereses y angustias con el fin de que construya -junto a todos los miembros, los procesos necesarios-, que faciliten el cambio en la institución. Conforme analicemos algunos estilos, sin duda alguna que nos iremos

formando una idea mucho más clara y completa sobre el liderazgo.

En cualquier tipo de liderazgo existen ciertas prácticas, unas pueden ser mejores que otras, pero, ¿qué prácticas de liderazgo favorecen la gestión educativa? Es posible que a veces se tenga falsas apreciaciones y que pueda confundirse con cualquier cosa. Al respecto, el IIPE (1998), manifiesta que el liderazgo entendido como práctica o como actividad, nos aleja de falsas concepciones que han llevado a confundir liderazgo con autoridad, con megalomanía, con mesianismo y con irresponsabilidad. Las buenas prácticas de liderazgo son garantía y aseguran la convocatoria y motivan a la gente a emprender cambios y transformaciones. Sin querer agotar las prácticas que un líder puede realizar en un centro educativo, esta misma fuente recomienda siete que pueden ser consideradas como las más sobresalientes en la búsqueda de mejores resultados.

- ✓ La primera, sostiene que es importante inspirar la necesidad de generar transformaciones, que conlleven el reconocimiento de lo que anda mal y anda bien para intervenir.
- ✓ La segunda, plantea la necesidad de generar una visión de futuro, puesto que, ninguna institución puede caminar sin un rumbo claro y seguro.
- ✓ La tercera plantea la necesidad de compartir, comunicar y socializar esa visión de futuro para lograr mejores compromisos.
- ✓ La cuarta consiste en hacer de la institución un espacio propicio para el trabajo en equipo.
- ✓ La quinta plantea la necesidad de brindar una orientación que desarrolle el espíritu de logro a través de una motivación y acompañamiento constante.

- ✓ La sexta plantea la necesidad de consolidar los avances en las transformaciones.
- ✓ Por último, la séptima sostiene la necesidad de actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento como logros importantes derivados del trabajo en equipo.

Es probable que hayan otras prácticas que también sean importantes, lo deseable en este punto es que se vaya poniendo en claro cuáles son la prácticas de liderazgo más fundamentales que van a definir un liderazgo que busque la transformación institucional.

Al margen que no exista un estilo de liderazgo común a todas las situaciones, es prudente mencionar que el liderazgo del presente está centrado en la profesionalización, en una formación continua, en conocimientos multidisciplinarios, una alta capacidad de comunicación y persuasión con los colaboradores de la organización.

Por ello, aún cuando hasta ahora se distinguen varios tipos de liderazgos, cada uno tiene sus propias características de actuación y manera de relacionarse. Es posible que muchos de ellos tengan elementos buenos y malos; sin embargo si se hiciera un intento de extraer los aspectos relevantes y buenos de cada uno, probablemente se podría construir un estilo más apropiado al campo educativo. Un liderazgo centrado en el sentido mismo de la escuela, que procure una serie de actividades relacionadas a los aprendizajes de los alumnos desde cada una de las dimensiones de la institución. (Palladino Enrique y Palladino Leandro : 1998).

El liderazgo entonces, es indispensable no sólo para las instituciones que ya están consolidadas sino también para aquellas que vienen recién naciendo. Es probable que de acuerdo a la institución así tenga que ser el tipo de liderazgo que se construya y necesite. En este sentido, Álvarez (2001: 52),

manifiesta que, "Las organizaciones recién creadas necesitan en su etapa de consolidación un estilo de autoridad capaz de organizar, proteger, orientar, resolver conflictos y establecer normas, y esto, por muy democrático y culturalmente avanzado que sea el grupo que constituye la organización".

Por tanto, definir el estilo de liderazgo viene a ser una necesidad sentida en el desarrollo de las instituciones, sean estas nuevas o ya consolidadas. La presencia de un buen liderazgo en una institución traerá consigo una mejor imagen pública, prestigio y satisfacción en la comunidad y a nivel de la misma institución un mejor estado de ánimo y deseo de trabajar en sus equipos; lo cual, le permite aprender, crecer y obtener grandes resultados.

El rol simbólico del liderazgo como guía y conductor de una organización empresarial o educativa tiene que ver con orientar, asesorar, y evaluar. Para este cometido el líder debe tener claras tres cosas que son a la vez los pilares de un liderazgo de éxito; la **visión**, la **misión** y los **valores**.

Iniciemos con el primer pilar que es la misión. Es muy común escuchar la siguiente alocución, "Pero... si él mismo no sabe lo que quiere, cómo va a funcionar bien la institución". (Álvarez: 2001). Es obvio que esto va a decir mucho de un líder cuando le toca asesorar, orientar y guiar a sus colaboradores. Para ello se necesita una visión compartida que no deje ninguna duda hacia dónde se dirige la institución. La misión entonces, es una imagen mental de un futuro estado de la organización posible y deseable tan vago como un sueño y tan preciso como una meta. Es el horizonte que nos proponemos recorrer para alcanzar lo que deseamos.

Debemos concluir que la visión para que tenga validez debe ser comunicada. Muchas veces sucede que el gran reto al cual se enfrentan los líderes, es cómo comunicarla, de manera tal que a través de ella haga partícipes a todos los colaboradores. Así pues, los líderes sobresalientes poseen una visión personal del futuro de la organización que suele ser compartida por una gran mayoría de colaboradores y que en el fondo, impregna todos los documentos institucionales de la organización como la política y estrategia, los proyectos y los distintos planes de actuación de la vida cotidiana. Se puede afirmar que la primera prueba de un líder es construir la visión de la institución y hacer que todos sus miembros la tomen como suya y se identifiquen con la misma, porque bajo este horizonte será el actuar de cada uno de ellos.

El otro gran pilar del liderazgo es la **misión** institucional que viene a darle identidad al centro y a sus miembros. Es una foto donde se pude ver las intenciones, lo que hace, cómo lo hace, con quiénes lo hacen y para qué hacen lo que hacen en la institución.

El tema de los valores es otro gran desafío para cualquier líder debido a la controversia que se genera cuando simplemente hablamos de ellos. Lo anterior porque cada uno somos diferentes y tenemos nuestras propias creencias, esquemas mentales y formas de apreciar la vida y lo que pasa alrededor nuestro. Estudios han revelado que los grupos humanos confían el liderazgo a aquellas personas cuyos valores son más parecidos a los valores predominantes del grupo.

Por tanto, aunque no sea una tarea fácil de hacer como líder, se debe estar convencido que cada grupo humano o cada organización posee una cultura propia que le proporciona identidad que funciona como aglutinante, que armoniza intereses contrapuestos.

Hasta ahora ha habido una tendencia a confundir los términos que se refieren a liderazgo y dirección. Así como ya se mencionó, el liderazgo tiene que ver con una autoridad oculta e incontrolable que no necesariamente la posee el director como tal; en cambio, la dirección se relaciona con una autoridad formal institucional, siempre visible, a la que normalmente le acompañan atributos y técnicos que son propios del cargo que desempeña.

Por un lado, al que conduce una institución se le exige eficiencia; a un líder que se mueve en un espacio de autoridad informal, se le exige integridad, fidelidad a principios y a los valores que comparte con sus seguidores. Por otro lado, la diferencia entre líderes y directores es que los primeros hacen énfasis en los recursos emocionales y espirituales de la institución y todo ello orientado al cambio, en tanto que, los directivos ponen su mirada en los recursos físicos y materiales. (Álvarez: 1998)

Asimismo, Gorrochotegui (1997) recurre a la siguiente metáfora para diferenciar estos dos conceptos; por un lado, el director es como el piloto que conduce el avión y se encarga de los aspectos técnicos que garanticen el desplazamiento seguro del mismo, el líder en cambio, es como la persona que tiene la visión hacia donde se dirige y busca dar seguridad a los pasajeros. En este mismo sentido, el director consigue que el sistema funcione correctamente desde el punto de vista formal sobre todo cuando es bueno. El líder es más bien el salvador, especialmente en el caso que el sistema no funcione y necesite de un cambio.

Podemos concluir, que ambos conceptos nos son excluyentes debido que pueden haber directores que posean capacidades de liderazgo o simplemente que han llegado a dirigir una organización precisamente por el mismo.

Es muy clara la diferencia entre un líder y un director que administra un centro educativo. La escuela eficaz cuenta con vencedores: sus directores son líderes pedagógicos que desempeñan papeles claves porque les corresponde crear la competencia en sus equipos. Tienen muy poco que ver con los directores del pasado. En tal sentido, los líderes crean nuevos líderes; los directores crean subordinados. Los líderes trabajan por un objetivo común; los directores actúan de acuerdo con sus propios intereses.

Se puede concluir, que en el marco de las transformaciones educativas el estudio del liderazgo ha vuelto a cobrar vigencia debido a la necesidad de lograr un acuerdo mediano sobre el tipo de liderazgo apropiado a estos nuevos tiempos.

2.1. EL LIDERAZGO EN EDUCACIÓN

Hoy en día el tema de la calidad está instalado en cualquier tipo de organización. La escuela no escapa a esta realidad. La calidad es uno de los retos más grandes a los cuales se enfrenta la escuela actual. En este sentido, la pregunta del millón es cómo lograrla desde una institución minusválida por los cambios vertiginosos de una sociedad contemporánea.

Según Álvarez (2001), se ha comprobado que el papel ambiguo de los equipos directivos, genera un escaso trabajo en equipo, poca formación continua y la carencia de un liderazgo definido. Así, un líder preocupado por la calidad, mantiene una especial sensibilidad sobre dos aspectos claves. Uno, es el compromiso con la satisfacción de los miembros del centro y el otro, es la preocupación sobre la satisfacción de los clientes a quienes se ofrece el servicio. Para ilustrar mejor un liderazgo de calidad, algunas características planteadas por el autor refieren a:

- ✓ Son líderes con una autoridad de prestigio que funciona integrado con un equipo de trabajo
- ✓ Son líderes que comparten y delegan responsabilidades de gestión estratégica con todos los colaboradores.
- ✓ Que intervienen con buena competencia en todos los aspectos que afectan a la calidad.
- ✓ Que mantienen una buena comunicación en todas las direcciones en el centro.
- ✓ Que facilitan todo lo necesario para el logro de la calidad.

En esta época de crisis, las instituciones necesitan líderes de calidad que puedan liderar equipos, comunicar la misión y visión, así como un sistema de valores que converja en una motivación por hacer las cosas bien.

Como todos sabemos, existen diferentes variables que intervienen en el éxito de las instituciones escolares, la cultura, el clima organizacional, las relaciones interpersonales, el liderazgo, los niveles de participación etc. Una variable importante según algunos estudios realizados, determinan que el ambiente de trabajo y la satisfacción sobre el mismo, son factores relevantes al momento de medir resultados.

En este sentido, Caballero (2001, citado por Maureira: 2004: 06) al respecto menciona,"la satisfacción en el trabajo es resultado de la percepciones de los sujetos sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, y las condiciones laborales". Como se puede observar, pareciera que mucho del éxito escolar pasa por los niveles de satisfacción de los docentes en su trabajo. Por tanto, un líder pedagógico que sea capaz de instalar un clima institucional que sea favorable a todos los procesos incluyendo los del aula, garantizaría mejores resultados. Lo que ha sucedido hasta ahora, es que los directores han estado más pendientes de asuntos burocráticos, que de los procesos de enseñanza aprendizaje de los alumnos.

Buscar construir un liderazgo propio para las instituciones educativas lleva consigo romper clarísimamente con la relación jerárquica de verticalidad propia de culturas pasadas. Hoy no cabe duda que todas las instituciones -al menos en los países occidentales-, están cada vez más asegurando la presencia de líderes que surjan de las propias comunidades educativas. Los procesos iniciados hasta hoy en relación al otorgamiento de la autonomía es otra variable que obliga y demanda la necesidad ya no sólo de directores y administradores, sino también, de líderes comprometidos con la función principal de la escuela. (Álvarez: 2001).

En otro sentido, el tema de la descentralización y autonomía de los centros educativos obliga a los directores a ejercer un nuevo estilo de liderazgo que concuerde con esa visión autónoma y comunitaria de la institución. Para tal efecto, según Bolívar (2001), los líderes educativos no sólo tendrán fijada su atención en el espacio interno del centro, sino también, en el entorno social que está inmerso. Dicho en otras palabras, se busca un liderazgo básicamente centrado en los procesos educativos de la escuela pero sin descuidar el contacto con otras fuentes que necesariamente tendrán beligerancia e influencia en el propio centro educativo.

Sin embargo, a pesar de la carencia de líderes educativos y el rechazo que a veces se manifiesta por parte de los profesores ante los líderes educativos, toda la literatura apunta a que sin el ejercicio de un cierto liderazgo institucional, muy poca importancia tendría la preocupación por la calidad. De esta forma, según el mismo autor, tres son las razones que pueden justificar la negativa anteriormente planteada. Aquellas de tipo sociológico, psicológico y profesional. Revisemos cada una de ellas para formarnos una idea más clara al respecto.

- ✓ **Las razones de tipo sociológico.** Probablemente ningún grupo humano, sobre todo mediano o grande, funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo, ya provenga del espacio formal o liderazgo institucional o del espacio informal o liderazgo ocasional. Lo anterior, en el campo educativo no siempre es así debido a las siguientes razones:
    - En el magisterio todos se creen líderes, debido a que todos ostentan un título universitario y ejercen un tipo de liderazgo formal a nivel del aula.
    - Lo anterior da pie al cuestionamiento de otro liderazgo externo que pretenda liderar a los que ya se

consideran líderes. En el caso que alguien lo intente deberá hacerlo desde un plano informal y de forma ocasional.

- Existe la idea equivocada o no, que al menos en el campo de la enseñanza, todos saben lo que tienen que hacer, por tanto, los profesores aceptan que alguien les recuerde la norma, los aspectos técnicos y los represente ante las autoridades y padres de familia.

✓ **Las razones de tipo psicológico**. En todo grupo cuando se trabaja en torno una misma dinámica de colaboración, impuesta por las leyes o bajo un proyecto marco institucional, se generan tensiones que son hasta naturales desde el punto de vista humano. Este deterioro en las relaciones interpersonales -que en muchos casos gira alrededor de intereses personales que entran en choque con los de la escuela-, pueden convertirse en un obstáculo que culminará con un clima no favorable. Ante está realidad, -según expertos en dinámica de grupos- no la puede llevar a cabo un director, sino, debe ser labor de un líder, preferiblemente del mismo equipo, que armonice los objetivos institucionales con los intereses estrictamente personales.

✓ **Las razones de tipo profesional.** Dos son los grandes retos que un líder debe lograr al frente de una institución: la calidad en función del cliente y las relaciones humanas. La primera sólo puede ser desarrollada por alguien con poder de convencimiento, que pueda atraer, seducir, y entusiasmar al grupo sobre la necesidad de satisfacer al cliente, porque ello al final se volverá satisfacción personal.

La segunda, es posible llevarla a cabo desde la parte formal de la institución; sin embargo, la misma no superaría los niveles normativos. Por ello, está labor debe ser realizada por un líder con capacidad de armonizar intereses de todo tipo y ponerlos a disposición de los grandes desafíos institucionales. En ambos casos, es necesario competencias profesionales relacionadas con el campo de la gestión que desempeña; porque ya se ha mencionado, el liderazgo se construye, se aprende, no es algo innato a las personas. (Álvarez: 2001)

2.2. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EDUCACIÓN

Hablar de liderazgo implica también pensar en el desarrollo de las instituciones, en este caso, educativas. Quizás la interrogante que hay que responder primero es, ¿necesitan las instituciones educativas actuales repensarse, actualizarse y desarrollarse de manera distinta? La respuesta a la anterior pregunta es sencilla porque responde a una lógica común. Parece haber un consenso de la urgente necesidad de transformar la escuela para que responda a las nuevas exigencias de una sociedad contemporánea.

En tal sentido, la reflexión sobre el liderazgo se vuelve pertinente porque, sólo cuando haya líderes comprometidos con las instituciones, éstas podrán repensarse, actualizarse y transformarse para lograr mejores resultados. En otras palabras, la escuela actual sólo puede ser transformada por líderes

visionarios, que tengan bien claro cuáles son los grandes desafíos actuales.

Como ya se ha mencionado, es probable que para el éxito en la gestión de los centros educativos no haya recetas definidas, pero, se trata -entre otras cosas- de construir y proponer un tipo de liderazgo propio de la escuela, con una mirada amplia del quehacer de la misma. Por un lado, parece haber consenso que las escuelas e instituciones educativas necesitan transformarse y en ese sentido, algunos autores prefieren ver hacia el futuro hablando de un liderazgo transformacional.

Una de las inquietudes que alguien puede tener es, por qué pensar en un liderazgo transformacional con esta dimensión de la que se ha mencionado hasta ahora. Lo primero que se debe estar claro es que estamos frente a una ola de reformas que procuran la transformación de las instituciones educativas. En tal sentido, es algo razonable pensar que "seguramente los cambios estructurales en las escuelas se han realizado con la intención de producir cambios en la enseñanza y el aprendizaje". (Elmore, 1995, citado por Bolívar: 1998: 19). La reestructuración del centro se tiene que dirigir a la mejora del aula. Pero es algo que no se puede dar por supuesto, en tanto no se tenga claridad del tipo de liderazgo necesario para ello.

El liderazgo transformacional está relacionado con el paradigma de escuelas eficaces o inteligentes, tiende a manifestarse a nivel técnico en pactos mucho más sutiles y siempre de carácter implícito entre el líder y sus colaboradores, como por ejemplo, formas de control más amables, ciertas facilidades y flexibilidad de horarios a cambio de cierta disponibilidad, asunción de responsabilidades o algún esfuerzo superior en algunas épocas del año cuando se hace necesario dar un aporte extra.

Para Álvarez (2001: 95), el liderazgo transformacional se puede definir como "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 su crecimiento y desarrollo profesional".

Lo anterior quiere decir que estamos frente a un líder que apuesta, entre otras cosas, al crecimiento profesional de sus colaboradores con el firme propósito que ello ayudará en la mejora de los aprendizajes. Por tanto, es de esperar que un director que asuma este tipo de liderazgo hará uso de una buena motivación, explica el por qué y para qué de los procesos que se llevan a cabo en la institución y a la vez, es capaz de llevar a una organización hacia mejores estadios de calidad.

El liderazgo transformacional es aquella actitud de un líder, donde se tiende a convertir a los profesores en líderes de la acción educativa; lo cual, lo consiguen a través de la motivación, facilitándoles recursos para que consigan mejores logros, haciendo conciencia de la importancia de obtener buenos resultados, procurando que subordinen sus propios intereses personales a los de la institución, exigiendo altas expectativas de trabajo y por último buscando que comprendan que los procesos y los logros de los mismos, son aprendizajes y experiencias que repercutirán en su propia hoja de vida y desarrollo profesional. Finalmente, se puede decir que el líder transformacional considera el trabajo en equipo como una estrategia importante que produce la articulación necesaria para conseguir mejores resultados para la organización. Bernard Bass (1998).

Para Gorrochategui (1977, citado por Ayerbe: 2004), el liderazgo transformacional tiene sus propias características, estrategias, conductas y prácticas que pueden resumirse de la siguiente manera. En primer lugar, un carisma y prestigio que no se puede

ocultar y está evidente a todos los miembros de la comunidad. En segundo lugar, por parte de los docentes existe una voluntad en reconocer que los intereses de la organización están por encima de cada uno de ellos, y en ese sentido, buscan una compatibilidad de sus intereses con la misión y objetivos de la institución. En tercer lugar, se instala un ambiente de apertura a la innovación, la creatividad y por supuesto, al cambio y la mejora de la organización, evitando caer en la desidia y desinterés sobre su propio trabajo. En cuarto lugar, se procura un liderazgo compartido con el resto de los miembros, se dejan los espacios abiertos para que exista una participación protagónica de cualquiera de los miembros, siempre y cuando vayan de acuerdo a la misión institucional. En quinto lugar, los docentes aprenden a trabajar en equipo como una estrategia de éxito en el logro de mejores resultados, a la vez, con ello unifican voluntades y aspiraciones que permiten aprender a desaprender no sólo a nivel personal sino también en lo institucional.

Otra de las prácticas frecuentes y que tienen gran importancia para un líder transformacional es el desarrollo profesional de sus miembros. El director transformacional está conciente que el desarrollo profesional de su equipo es importante para el logro de mejores aprendizajes en el aula. En tal sentido, la capacitación y la actualización profesional es parte importante de la agenda de la organización. Se parte de la idea que si los miembros individualmente aprenden la escuela también aprende, que si los equipos aprenden la institución aprende, porque las esuelas eficaces aprenden a través de sus equipos. Finalmente es importante mencionar el punto central del ejercicio de un liderazgo transformacional: **los buenos resultados de los alumnos como éxito de la escuela**.

2.3. EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Como ya se ha mencionado anteriormente, hablar de liderazgo hoy en día significa -entre otras cosas-, dejar en el pasado la imagen del héroe que lo podía hacer todo sin necesidad de una participación de todos los miembros involucrados en una institución. Sin embargo, actualmente como plantea Bryman (1996, citado por Bolívar: 2001), lo que importa ahora es articular la realidad educativa alrededor de metas claras que estén de acuerdo con una visión compartida entre todos sus miembros. Lo anterior da pié para pensar en un tipo de liderazgo que gire en torno al alma de las instituciones educativas: **la función pedagógica**.

Esto no puede realizarse desde una mirada jerárquica y normativa sino desde un liderazgo pedagógico con participación, más democrático, y disperso en todos los docentes de la organización; lo cual, implica entre otras cosas, repensar las estructuras escolares actuales.

Para tal cometido, es necesario estar concientes de que hoy en día estamos asistiendo a la sociedad del conocimiento como la denominan algunos autores, esto significa la necesidad de repensar las prácticas pedagógicas que la escuela cumple y comenzar a instalar la no menos importante sociedad del aprendizaje. En tal sentido, Bolívar (2001), plantea que las escuelas deben "reinventar" la enseñanza y el aprendizaje, los roles y responsabilidades, las relaciones con padres y comunidad, en modos que provoquen un mejor y más productivo aprendizaje de los alumnos.

Lo anterior no puede ser posible sin un liderazgo adecuado al quehacer de las instituciones educativas, y como hablar de la escuela es hablar de enseñanza aprendizaje, el liderazgo que se de en la misma debe necesariamente girar en torno a este gran

cometido. Sólo un liderazgo de este tipo puede reinventar e innovar los procesos educativos y entusiasmar a los profesores para un alto compromiso con los niños y niñas de nuestro país.

En tal sentido, en el camino hacia la búsqueda de un liderazgo que permita a la escuela crecer y desarrollarse desde su sentido mismo, hay algunos tipos de liderazgo que están focalizados hacia lo que ahora deseamos lograr. Para este propósito, profundizaremos el análisis sobre el liderazgo pedagógico antes planteado.

Hablar entonces de un liderazgo pedagógico es dirigir nuestra mirada al proceso educativo de enseñanza aprendizaje y al alumnado. Ambos elementos serán el norte que definirán las actividades administrativas y de gestión al interior del centro. En este sentido, todas las tareas desarrolladas por los directivos estarán siempre relacionadas y girarán en torno a estos dos elementos.

Para ello, como todos sabemos, las actividades de un director son muchas y dilatan en algunos casos bastante tiempo, por eso, es muy fácil que lo urgente sustituya lo importante. Para que lo anterior no suceda, es menester una priorización de las actividades de acuerdo a la importancia que la misma misión y visión que el centro le otorga.

Uno de los grandes retos para un liderazgo pedagógico es devolver el sentido a la escuela misma, procurando que todas las acciones que en ella se dan, giren alrededor del tema pedagógico. Esto implica necesariamente desburocratizar las instituciones educativas y volver la mirada y el interés por lo que pasa en el aula de clase, con el ánimo de legitimarse a través de mejores resultados. Álvaro y colaboradores, (1990, citado por Maureira: 2004) manifiesta que aquellos centros que logran altos rendimientos se caracterizan por aspectos tales como: una

dedicación de todos, dirección y profesorado a las tareas y actividades colectivas, planificación y programación de actividades docentes, trabajo en equipo altamente desarrollado y, un liderazgo creativo que apuesta a crear las condiciones favorables para los procesos esenciales de la institución.

Procurar un liderazgo pedagógico implica también cambios en los modos de ejercer el liderazgo y la dirección. Así, una organización más compleja requiere mayor coordinación. Si queremos que los demás asuman funciones propias, la dirección ha de ser más cooperativa. Paralelamente, en una organización más capacitada, el profesorado debe tener más capacidad para ejercer su creatividad y juicio profesional, sobre sus condiciones de trabajo, con frecuentes intercambios con los colegas, dentro de una comunidad de trabajo y aprendizaje. Si el profesionalismo individual es importante, hay que cuidar aún más el desarrollo de una "comunidad profesional" que colectivamente emprende esfuerzos colectivos por mejorar su práctica.

La justificación de un liderazgo pedagógico no deja duda de la necesidad del mismo, por eso cuando se revisa la mirada de autores como Elmore (1997), que refiriéndose al mundo del aula dice "Si queremos cambiar la práctica docente y los aprendizajes de los estudiantes, debemos centrarnos justamente en dicha práctica docente y aprendizajes de los alumnos, en lugar de comprometernos en cambios estructurales, altamente simbólicos, que raramente tocan este primer nivel". (Citado por Bolívar: 2001:18)

Siguiendo a este autor, se debe focalizar en los cambios a nivel de aula, y tomar los cambios organizativos como un "instrumento" a su servicio para acompañarlos. Las lecciones que podemos extraer de este proceso, se resumen en algo terriblemente relevante: **en cierta medida institucional, lo anterior viene a cuestionar el supuesto de partida de la reestructuración, no**

basta reorganizar los roles y estructuras. Si esto no se formula de un modo coherente con lo que genera un buen aprendizaje y enseñanza en clase, quedará como algo episódico con incidencia muy indirecta sobre la práctica docente.

Por esto, este mismo autor, propone que si hay determinadas regularidades de la estructura organizativa que impiden una mejor enseñanza y aprendizaje, es un tanto ingenuo creer que por cambiar las estructuras ya se cambiarán las prácticas. Así que, es aquí donde se propone un liderazgo pedagógico con alta visión institucional que articule los diferentes intereses tanto individuales como de la institución y que logre consensuar proyectos que le devuelvan el sentido a la escuela de hoy. La implicación que de aquí se deduce es que el foco primero de los reformadores debe concentrarse en cambiar las normas, conocimiento, y habilidades a nivel organizativo e individual a través de un liderazgo acorde con el quehacer de la institución.

Un análisis más profundo sobre el liderazgo pedagógico podría permitir la revisión de lo que hace un líder pedagógico, cómo lo hace y desde qué perspectiva lo realiza. Así mismo, permitiría visualizar cuáles son sus preocupaciones y puntos de interés que los hacen moverse en el ámbito de la institución. Lo anterior daría un perfil del liderazgo pedagógico más específico y con mayor claridad de lo que concibe como tal.

Es probable que el anterior esfuerzo por definir un liderazgo pedagógico todavía necesite otros aspectos que al tenor de otras dimensiones escolares planteadas por otros autores sean necesarios describir. Por tanto, si se replantea, los ámbitos y dimensiones, es casi seguro que podrían salir otros elementos que vendrían a enriquecer la actual propuesta de este tipo de liderazgo.

Para tener una idea mucho más clara de lo que se procura con un tipo de liderazgo pedagógico, se podría resumir las siguientes dimensiones bajo las cuales se movería un líder pedagógico y transformacional a la vez.

Construir una visión de la escuela. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

Establecer las metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.

Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal re-examine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.

Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.

Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir profesionalismo y comprometer a la escuela en el centro del cambio.

Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como "comunidad profesional" donde, "desprivatizada" la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.

Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones. (Bolívar, 2001).

Es probable que se pueda construir otras dimensiones aparte de la sugeridas por bolívar; sin embargo, tal como se puede observar, estas dimensiones pueden perfectamente funcionar como guía par cualquier líder con una mirada sistémica de la institución, sin un descuido de lo pedagógico.

Es posible que desde la concepción anterior sobre el liderazgo pedagógico, sólo se pensó en el quehacer de los docentes en el aula de clase; pero, bajo un nuevo paradigma de gestión, esa idea tiene que cambiar. Por eso, desde las perspectivas "transformadoras" del liderazgo pedagógico, en lugar de limitarse a hacer transacciones con los docentes relacionados con los procesos de aula en un contexto cultural dado, pretenden más proactivamente incidir en cambiar el contexto cultural en que trabaja la gente, pensando que esto alterará las dimensiones individuales.

Para ir cerrando este análisis sobre un liderazgo pedagógico en las escuelas de hoy, se debe estar plenamente convencido que las mismas, urgen de nuevas formas de ser conducidas, esto debido a las nuevas culturas de trabajo que prevalecen en las ellas. En ese sentido, los desafíos que se tienen frente a una sociedad cambiante requiere algo mas que dirigirlas, se hace necesario un liderazgo fuerte que instale una visión que estimule e incite a grupos, alianzas, motivaciones y competencias para actuar.

Por eso, la presencia de un líder al frente de una institución educativa, comprometido con lo pedagógico y con su transformación convertiría a la misma en una organización "llena de vida". Dicho en otras palabras, un liderazgo pedagógico sería capaz de vincularse con los procesos relacionados con el aprendizaje y la motivación destinada a invitar a la gente deseosa de participar en mejora de sus propias prácticas individuales e institucionales.

Capítulo III
Hacia un Modelo Directivo basado en el Liderazgo Pedagógico-Transformacional.

CAPÍTULO 3. HACIA UN MODELO DIRECTIVO BASADO EN EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO-TRANSFORMACIONAL

3.1. LA NECESIDAD DE LA CREACIÓN DE UN MODELO DIRECTIVO BASADO EN EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO-TRANSFORMACIONAL

Los cambios en la educación suelen ser más lentos que los que la misma sociedad experimenta con el pasar del tiempo; esto es así porque la escuela siempre ha ido remolcada por la dinámica social. Asistimos hoy a un escenario distinto al de hace algunas décadas, con una sociedad inestable y cambiante que hace que el conocimiento tenga fecha de caducidad. Ante tal panorama, urge que las instituciones educativas se reinventen para insertarse adecuadamente en esta sociedad del conocimiento y los avances tecnológicos.

Las grandes líneas de política educativa, apuntan hacia una transformación de la escuela de hoy haciendo una revisión desde sus estructuras, los modelos de gestión y el tipo de liderazgo que las dirige y conduce. Se pretende entonces replantear la forma en que está organizada la escuela, sus grados de autonomía, su vinculación con la sociedad, las prácticas de liderazgo, el profesionalismo de los docentes y el perfil de los equipos directivos.

En Honduras ya se ha iniciado un proceso de transformación educativa que aunque parece ir bastante lento, ya está creando expectativas de cambio en el currículum. A la luz de esta reforma -entre otras cosas-, se les está otorgando autonomía a los centros educativos para que tengan mayor libertad para desarrollarse. Lógicamente que este nuevo aspecto trae consigo nuevos retos para las escuelas que hasta hoy no tenían ni sentían la necesidad de enfrentar. En tal sentido "hoy se están dando cambios en la estructura del Sistema Educativo, en la forma de concebir y diseñar el currículum, en la forma de vincular la escuela con la comunidad, y sobre todas las cosas, en la introducción de estrategias que impacten en la organización y gestión institucional" Soleno y Morel (2002: 25).

Dentro de esas estrategias de impacto de la organización y gestión del centro educativo esta la creación de un liderazgo capaz de lograr el cambio y la transformación educativa. Hasta hoy este campo de la gestión y dirección de la educación no ha sido parte de la agenda educativa de ningún gobierno, consecuentemente, las escuelas se encuentran dirigidas -con muy escasas excepciones-, por docentes que carecen de formación y liderazgo que garanticen el éxito y su transformación.

Podemos afirmar sin temor a equivocarnos que en el marco de las transformaciones educativas, el estudio del liderazgo ha vuelto a cobrar vigencia debido a la necesidad de lograr un acuerdo mediano sobre el tipo de liderazgo apropiado a estos nuevos tiempos. Aunque, tal como lo manifiesta Davis (1994), al ser humano le ha interesado la naturaleza del liderazgo desde los inicios de la historia. Las primeras investigaciones trataron de identificar las características que separaban a los líderes de los no líderes, o entre los líderes, de éxito y los que no lo tenían.

Algunos estudios se centraron en factores de la personalidad como la inteligencia, la ambición y la agresividad: otros analizaron características físicas como estatura, constitución y atractivo. No obstante, en general no ha sido posible determinar un conjunto consistente de características que sean estables en los diferentes grupos y tareas, pese a los insistentes esfuerzos. A nuestro criterio es tiempo de definir un tipo de liderazgo que vaya de acuerdo a la naturaleza de la escuela, y al sentido mismo que le envuelve.

Un liderazgo que rescate lo que hasta ahora parece estar perdiendo cada día la escuela, como es lo pedagógico. Por tanto, la gran tarea de este trabajo es precisamente establecer el perfil directivo a la luz de un **Liderazgo Pedagógico-Transformacional**, que no sólo rescate la dimensión pedagógica de las instituciones educativas, sino también busque su transformación.

Existen muchas razones por las cuales se puede considerar la necesidad de un **Liderazgo Pedagógico-Transformacional**, para conducir la escuela de la sociedad actual, entre ellas se pueden plantear las siguientes:

- ✓ **En primer lugar, la .necesidad de devolverle el sentido pedagógico a la escuela**. Para esto se requiere de líderes comprometidos con lo mismo y que estén dispuestos a no negociar el fin último de la escuela.
- ✓ **En segundo lugar, la necesidad de pedagogizar la gestión de los centros educativos**, lo que implica poner la gestión administrativa de la escuela al servicio de la pedagógico. Hasta ahora, tal como lo plantean Soleno y Morel (2002), lo administrativo se volvió un fin en sí mismo, asumiendo una lógica propia que en muchos casos quedaba divorciada de lo pedagógico.

- ✓ **En tercer lugar, está lo relacionado con el movimiento de la calidad que actualmente está avanzando y tocando las puertas en todo el campo educativo**. Lo anterior crea la necesidad de replantearse las prácticas institucionales de manera tal que apunte a generar espacios propicios para una gestión de calidad, y, en consecuencia, conseguir los objetivos propuestos. Esta tarea no puede seguir en manos de personas analfabetas en el campo de la gestión y más aún, que no sean líderes capaces de influir y motivar hacia el cambio.
- ✓ **En cuarto lugar, si se pretende una transformación de las instituciones educativas, no puede concebirse con estilos de dirección del siglo XX.** Ante esta crisis, se necesitan líderes apropiados al campo educativo que lideren los procesos de cambio. No se puede tener transformación sin la presencia de un liderazgo que facilite, que motive y que provoque el cambio y la innovación escolar.
- ✓ **En quinto lugar, las demandas actuales demandan la creación y formación de líderes ya no concebidos a la luz del campo empresarial, sino, con una formación estratégica que rescate la dimensión pedagógica y transformacional.** Hasta hoy el liderazgo siempre fue estudiado desde el mundo industrial, por lo que es hora de crear un liderazgo propio del quehacer educativo.
- ✓ **Por último, como se sabe, la gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa**. Hasta ahora los estudios sobre las escuelas eficaces demuestran la necesidad de un liderazgo pedagógico transformacional capaz de desarrollar, actualizar y transformar los centros educativos. En tal sentido se entiende el liderazgo como un conjunto de prácticas intencionalmente pedagógicas e innovadoras.

En función de las razones anteriores, estamos en el lugar y momento propicio para pensar en un liderazgo que venga a llenar el vacío que tiene la educación de nuestros tiempos, para darle sentido y que enfrente los grandes desafíos y retos del milenio. Basta ya de esperar que los expertos en gerencia empresarial nos digan qué tipo de liderazgo es al que podemos optar como educadores. Desde el quehacer educativo, hay capacidad para generar conocimiento y una propuesta seria y responsable como es el liderazgo pedagógico transformacional en el contexto de Honduras.

3.2. ASPECTOS CONCEPTUALES SOBRE EL MODELO DIRECTIVO BASADO EN EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO-TRANSFORMACIONAL

Hasta hoy se ha criticado que la escuela actual ha perdido la centralidad en lo pedagógico, debido a los cambios de la sociedad contemporánea que la rebasan de demandas sociales y la vacían de lo pedagógico. (Cullen, 2001). En tal sentido, se necesita un liderazgo capaz de devolverle a las instituciones educativas la centralidad e interés por lo pedagógico que poco a poco ha venido perdiendo. Este quizás sea uno de los principales desafíos de la presente propuesta que busca entre otras cosas, un modelo

directivo que encarne esta preocupación tan sentida y visible en la escuela de hoy. Lo anterior, no quiere decir de ninguna manera, ver este problema de una forma reduccionista, se tiene que visualizar con una mirada integral, atendiendo a todas aquellas aristas que convergen en esta problemática.

Al hablar de una propuesta de liderazgo amplia e integral, estamos refiriéndonos a un **Liderazgo Pedagógico-Transformacional**, que por un lado, atiende este vacío y ausencia actual de lo pedagógico pero que, por otro, busca reposicionar a las instituciones educativas, preparándolas para el cambio como dispositivo de transformación. De esta manera, se propone un **Liderazgo Pedagógico- Transformacional** que se fundamentará en dos ejes centrales: **lo Pedagógico y lo Transformacional**. Lo anterior da pié para comenzar a conceptualizarlo desde estas dos perspectivas.

En lo pedagógico, podemos comenzar afirmando que un **Líder Pedagógico- Transformacional,** es aquel que tiene su cabeza metida en el aula de clase como quehacer fundamental de la escuela. La primera idea que se nos viene a nuestra mente, es la de un director preocupado y ocupado por todo lo que pasa en el aula de clase. Decirlo de esta manera, talvez nos hace quedarnos cortos. Por ello, podemos afirmar que un líder, bajo esta dimensión pedagógica, existe si y sólo si:

- ✓ **Hablamos de un líder que ama a los alumnos como centro de todo el quehacer de la escuela**. En este punto, se puede afirmar tal como lo dice Álvarez (2001), sin amor a los estudiantes no hay liderazgo pedagógico alguno. Es decir, es amigo de los estudiantes porque son ellos los que dan sentido a nuestra existencia misma como educadores y líderes educativos.

- ✓ **Hablamos de un líder que sabe lo que desea con claridad**. Para ello, traduce su visión en objetivos y altas expectativas tanto de los docentes, colaboradores y alumnos para ser llevados a cabo en el aula de clase. Esto indiscutiblemente, requiere de una buena comunicación tanto con docentes como con alumnos y cualquier otro agente educativo involucrado.
- ✓ **Hablamos de un líder que es creador y promotor de un clima escolar que favorece la consecución de esos objetivos consensuados con alumnos y maestros**. Esto significa alta conciencia de la importancia de las relaciones interpersonales al interior del centro educativo.
- ✓ **Hablamos de un líder que no se conforma con establecer los objetivos.** Se trata de un líder que le da acompañamiento, apoyo, seguimiento y monitoreo a los mismos para asegurarse que se están ejecutando.
- ✓ **Hablamos de un líder que sirve de ejemplo para que los docentes trabajen con entusiasmo, deseo y motivación**. Se trata de ser ejemplo del equipo directivo y docente.
- ✓ **Hablamos de un líder que reconoce la particularidad de cada docente y, desde esa singularidad procura que crezca para bien suyo individual, pero también para la institución**. Lo anterior requiere conocer de cerca al personal que se tiene en el centro y empoderarse de los objetivos institucionales.
- ✓ **Hablamos de un líder que es amigo de los docentes.** Porque está conciente que toda la responsabilidad del quehacer de la escuela, finalmente pasa por ellos. Implica ver a los profesores como medios y vehículos para alcanzar los resultados deseados. Se trata de asumir que ningún cambio puede ser implementado sin la anuencia de los actores principales del proceso enseñanza aprendizaje, lo que hace reconocer la necesidad del crecimiento profesional de los docentes.

- ✓ **Hablamos de un líder preocupado y ocupado de los recursos con los que cuenta el docente en el aula**. Es un directivo que está conciente que por muy buenas ideas y deseos que tenga tanto el docente como él como líder, si no se cuenta con los recursos, los mismos pueden quedarse sólo en muy buenas intenciones.
- ✓ **Hablamos de un líder que cuando toma decisiones siempre toma en cuenta las repercusiones que estas pueden tener en el aula.**
- ✓ **Hablamos de un líder que tenga una voluntad y preocupación por una gestión curricular que responda adecuadamente a las exigencias del entorno.** Para ello se logran consensos y compromisos con los docentes y el resto de colaboradores alrededor de lo que se pretende lograr.
- ✓ **Hablamos de un líder que busca entre otras estrategias, una buena gestión del tiempo de aprendizaje de los alumnos.** Lo que implica evitar todo tipo de distracción innecesaria que vaya en contra de este aspecto. Se trata de acortar distancias entre el tiempo prescrito y el real.

Es importante reconocer que un **Líder Pedagógico-Transformacional**, aunque no es necesario que sea un experto, pero si, debe conocer mucho sobre la enseñanza y sobre todo, tener mucha experiencia en cómo solucionar problemas sobre aprendizaje y convivencia que se presenta en el espacio del aula.

En lo transformacional. Como ya hemos advertido, el término transformacional hace referencia a la necesidad actual de transformar las instituciones educativas para que respondan de una mejor manera a los cambios de la sociedad actual. De muy poco sirve que construyamos un liderazgo que atienda y que focalice su atención en los procesos del aula sino se busca

cambiar las prácticas institucionales a través de las se concretizan las mismas. Esto equivale a "poner vino nuevo en botellas viejas". En tal sentido, las estructuras organizativas actuales, impiden los roles deseados, para cambiar las prácticas docentes y hacerlas más efectivas. (Bolívar, 2001)

Para transformar se necesita promover el cambio institucional que de pie a que la escuela se transforme. Pero, no puede haber tal cambio, cuando no se transforman las personas que conforman el centro; porque, en definitiva son las personas las que posibilitan el cambio de la institución. Esto sin duda, requiere una permanente gestión del mismo por parte del líder, procurando motivar, incentivar, promover y enfrentar el mismo. De esta manera, diremos que estamos frente a un liderazgo además de **Pedagógico**, **Transformacional**, cuando observemos lo siguiente:

- ✓ **Un líder que promueve un clima ordenado y seguro que posibilita el aprendizaje**. Esto sólo lo puede lograr un líder con conciencia de la importancia de un clima afectivo favorable. Para este propósito es necesario tener o desarrollar la competencia para resolver conflictos. Una institución con una cultura organizacional y un clima adecuado tiene garantía de lograr lo que pretenden sus actores educativos y por ende de transformarse.
- ✓ **Un líder que flexibiliza las prácticas normativas de control y de jerarquía que a la larga no comprometen a los docentes con la institución**. Lo anterior requiere establecer prácticas de liderazgo diferentes, con relaciones más horizontales y cada vez menos verticales.
- ✓ **Un líder que promueve el trabajo en equipo como camino seguro de un aprendizaje no sólo individual sino también colectivo y por ende institucional.** Las instituciones actuales necesitan aprender a desaprender

las viejas prácticas, aspecto que les permitirá reacomodarse para enfrentar los nuevos desafíos.

- ✓ **Un liderazgo pedagógico transformacional que procura establecer buenos niveles de delegación para promover el crecimiento y compromiso de los docentes.** La escuela no va a crecer y desarrollarse si no existen procesos de delegación que procuren descentralizar tareas que desemboquen en experiencia y aprendizaje en los equipos.
- ✓ **Un liderazgo que promueve la autonomía curricular, económica y de personal que le permite a la escuela ser autora de su propio destino, crecimiento y transformación.** Los docentes no pueden seguir siendo simples transmisores de las ideas que otros piensan, porque esto impide innovar y pensar en cosas nuevas y diferentes. Por tal razón, urgen estrategias de autofinanciamiento y creatividad para no depender completamente de la mano del estado.
- ✓ **Un liderazgo tiene clara y promueve la visión y misión del centro educativo.** De hecho, este aspecto permite ver a la institución de cara al futuro de forma diferente; lo cual, genera expectativas y entusiasmo de enfrentar los retos y desafíos propuestos por parte de los actores educativos.

Con el afán de enriquecer la conceptualización de un líder transformacional, podemos a esta altura afirmar que es un líder que le preocupan las personas, es visionario, le preocupa la calidad, tiene capacidad para influir en sus colaboradores, ejerce un liderazgo compartido, procura que sus docentes se desarrollen a nivel profesional, selecciona al personal con criterios estrictamente profesionales, crea una cultura de la creatividad y apuesta al trabajo en equipo.

Dicho en otras palabras, se puede definir el liderazgo transformacional como 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 escuela u organización, pensando en su crecimiento y desarrollo no sólo individual pero también institucional. (Álvarez, 2001).

3.3. FUNDAMENTOS DEL MODELO DIRECTIVO BASADO EN EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO-TRANSFORMACIONAL

Como todo modelo directivo, la propuesta que hacemos tiene sus propios fundamentos. Éstos permiten la articulación teórica del modelo. Se trata de un conjunto de fundamentos que articulados y cohesionados permiten la comprensión de un Liderazgo Pedagógico-Transformacional que apunta a la innovación y renovación institucional.

alumno. El Liderazgo Pedagógico-Transformacional que proponemos, no sólo le interesa enfrentar la problemática institucional con el propósito de mejorarla, adecuarla y crear las condiciones pedagógicas que favorezcan mejores resultados institucionales, sino que, busca ir más allá de ello, metiendo la cabeza en el aula de clase para ser partícipe de las decisiones que allí se dan.

Un directivo que ejerce un Liderazgo Pedagógico-Transformacional, no se conforma sólo con tener suficientes aulas, con laboratorios equipados, que los docentes sean puntuales, que se reciban capacitaciones frecuentemente, que no falten recursos, que exista un clima organizacional favorable y que los docentes compartan los valores institucionales, su interés está puesto también, en el desempeño de los docentes en el aula.

Bajo esta mirada entonces, un director estará muy preocupado por el porcentaje de alumnos reprobados cada periodo académico, e función de ello busca discutir los resultados con los agentes educativos involucrados para consensuar y tomar las mejores decisiones que mejoren este aspecto.

Asimismo, un líder que procure este estilo de liderazgo, busca acompañar al docente, no con el deseo de tener una supervisión sinónimo de control, sino, para ayudarlo y sugerir las mejores estrategias de enseñanza, cuando se sienta que hay debilidad en la misma.

Igualmente, un director de este estilo manifiesta un interés en el desarrollo profesional de sus docentes, de tal forma que al principio de año, en su Proyecto Curricular de Centro plasma las actividades y los componentes que faciliten aspectos de capacitación, todo, con el ánimo de ver mejores resultados en el desempeño de los docentes y aprendizajes de los alumnos.

La innovación es una palabra muy familiar a un Liderazgo Pedagógico-Transformacional, en tanto que le interesa que los docentes sean creativos, que innoven sus prácticas pedagógicas y sean anuentes al cambio. Bajo esta idea, la innovación les permite a los docentes aprender a desaprender en sus prácticas, lo cual genera mejores aprendizajes.

Otra gran cualidad, es un interés permanente por lo que pasa con los alumnos, concibiéndolos como el centro del quehacer de la escuela y más aún, lo que le da sentido a la misma. Para este tipo de directivo, los alumnos nunca molestan, nunca estorban, ni despiertan enojos y mal humor, por que son la razón esencial de la escuela.

Álvarez (2001: 87), al referirse al liderazgo pedagógico, hace mención de la respuesta que diera una directora de una escuela de Inglaterra cuando se le preguntó en qué le gustaba más emplear su tiempo, a lo que ella contesto: "en estar con los alumnos. Me la paso maravillosamente bien hablando con ellos sobre cualquier cosa, sobre las asignaturas que más les gustan, sobre el colegio, sobre sus amigos, sobre lo que hacen el fin de semana. A veces me confían secretos que no deben conocer sus padres ni sus profesores". En realidad los alumnos son considerados el centro de nuestro interés, como si se dijese, sin alumnos no hay docentes, ni directivos, ni escuela alguna. Para ir concluyendo con esta idea de un directivo con una mirada en el aula de clase, es importante recalcar que según el mismo autor los directores más valorados son aquellos que saben mucho sobre enseñanza y tienen mucha experiencia en cómo solucionar los problemas sobre aprendizaje y convivencia que se presentan en la dinámica del aula y, además, son capaces de ayudar a los profesores.

✓ ES UN MODELO DIRECTIVO QUE ASUME COMO EJE CENTRAL LA GESTIÓN CURRICULAR

Nuestras instituciones educativas hasta ahora, al menos en el caso de honduras, han sido demasiado pasivas cuando del currículo se trata. Por ello, la presencia de un liderazgo que promueva y mantenga un interés en este campo será muy bienvenido, sobre todo porque, de la calidad de los contenidos que se enseñen dependerá también el éxito ya sea en el trabajo o en estudios superiores de los egresados.

Un director que asuma el Liderazgo Pedagógico-Transformacional, mantiene un alto interés por una buena gestión del currículo tanto por sus docentes como por él. Es decir, los docentes no se convierten sólo en transmisores de contenidos que otros piensan, sino que, tienen la capacidad de reflexionar sobre lo que enseñan y no enseñan. En el caso del director, discute, analiza, reflexiona, gestiona y genera consenso junto al equipo de docentes, sobre la pertinencia de los contenidos desarrollados en el aula.

Probablemente cuando se desea hacer una gestión curricular en el centro, no sea tarea tan fácil, debido a que requiere cierto grado de autonomía y que los docentes se capaciten al respecto. En el caso de Honduras, en el marco de la reforma educativa se está hablando de otorgar mayor autonomía a los centros educativos, premisa que favorece este eje fundamental de la instalación de un liderazgo pedagógico que promueva la gestión curricular.

Bajo este liderazgo debe existir un ejercicio de análisis y reflexión permanente sobre la práctica pedagógica que vendrá sin duda alguna, a lograr mejores niveles de calidad. Esto requiere la apertura de los docentes y directivos para no volver mediocre esa reflexión de las prácticas cotidianas.

Un **Liderazgo Pedagógico-Transformacional**, procura entre otras cosas, concebir modelos curriculares adecuados a su institución, asegurando contar con un Proyecto Curricular de Centro que recoja esas aspiraciones como parte del Proyecto Educativo de Centro (PEC). Para ello, comunica y socializa la misión y visión de la institución para que sirva como guía de todas las actividades que se realizan.

La planificación del PCC, tal como lo plantean Morel, Soleno y otros (2002), implica un cambio de mentalidad de los docentes y de la comunidad educativa debido a que ésta supone cambios en los roles del docente y del alumno, así como una organización espacial y temporal en el aula que permita atender las necesidades de los mismos. Esta gestión curricular involucra entre otras cosas la mirada permanente sobre varios aspectos que tienen que ver con lo que se enseña. Por eso:

- Debe haber una reflexión constante sobre los estilos de enseñanza que los docentes ejercen en sus prácticas, buscando actualizarlas, mejorarlas e innovarlas para un mejor desempeño de los docentes en el aula. Así que, esto requiere un acercamiento del directivo con el maestro de aula y, un interés constante en la forma como se enseña y cómo repercuten los mismos en los aprendizajes de los alumnos.
- Debe haber una motivación del directivo Pedagógico-Transformacional en conocer la Gestión curricular que los docentes realizan en el aula y, si la misma favorece los aprendizajes. Todos sabemos que los docentes se auxilian

de procedimientos, instalación de un clima afectivo, rutinas y normas para realizar su trabajo y estas pueden favorecer o perjudicar la enseñanza Está comprobado que cuando los estudiantes sienten satisfechas la mayoría de sus necesidades psicológicas, obtienen un mejor rendimiento en lo que aprenden. Para tal efecto, es necesario un conocimiento de la personalidad y estilo de enseñanza del docente y sobre todo ser amigo de los estudiantes y hacer visitas no anunciadas al aula de clase.

Otro aspecto muy importante que este modelo directivo busca, es el análisis sistemático de las prácticas de evaluación que usan los docentes. Este aspecto procura que la evaluación de los aprendizajes sea un proceso continuo, que esté presente de principio a fin en todo el proceso de enseñanza. Es pues, una vigilancia a una práctica integral del aula.

En otro sentido, al director Pedagógico-Transformacional le interesa mucho el currículum oculto que sus docentes ponen ostentan en sus prácticas cotidianas, porque está conciente que no basta con repetir el discurso del currículo prescrito sino también vivirlo con una conducta acorde a ello.

Así también, en el marco de la gestión del currículum está vigilante a la implementación de los ajustes curriculares del centro, para saber si están siendo adecuadamente implementados y respetados por los docentes, todo esto como resultado de los consensos alcanzados con su equipo docente y padres de familia en el marco del PCC.

En este mismo sentido, un líder pedagógico mantiene una preocupación constante sobre la relevancia de los contenidos que se enseñan en la institución. Está conciente que la autonomía le

genera libertad para que con su equipo docentes y padres de familia hagan las adecuaciones curriculares necesarias para llevar al centro educativo hacia donde todos desean. De esta manera hacer de la escuela una institución de calidad y distinguida.

Es probable que en la práctica educativa lo antes expuesto no sea una tarea tan fácil, y de eso estamos concientes, pero a la vez estamos claros que no es nada imposible. Debemos concluir tal como lo manifiesta Morel, Soleno y otros (2002), que el currículum institucional se manifiesta en la vida diaria de las escuelas, se reconfigura en las relaciones que se establecen en la institución y seguramente para ese cometido es menester un liderazgo que tenga como una de las prioridades el currículum.

✓ ES UN MODELO QUE APUESTA A LA TRANSFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Estamos en un nuevo orden mundial y una sociedad caracterizada por cambios vertiginosos que tienen su impacto en todas las cosas que hacemos y vivimos. Se ha dicho también que las instituciones -incluyendo las educativas-, necesitan transformarse para responder a una sociedad del conocimiento y de cambios tecnológicos.

La interrogante que ahora podemos intentar responder es, ¿pueden las instituciones del tipo que sean, transformarse por si solas o con la calidad de líderes que las han venido dirigiendo? La respuesta es negativa debido a que la escuela que conocemos es hija de la modernidad y sus estructuras no están de acuerdo

con las exigencias de la sociedad actual. Así mismo, urge otro tipo de liderazgo más ajustado a la dimensión pedagógica de la escuela y menos empresarial. Al respecto Bolívar (2001), manifiesta que en los últimos quince años se ha empezado a cuestionar cómo las escuelas están organizadas y, consecuentemente, cuál deba ser el papel del liderazgo. Sostiene que ambos elementos precisan ser "reinventados", pues las actuales estructuras escolares no apoyan suficientemente una enseñanza y aprendizaje efectivos. Si se propugna rediseñar las estructuras organizativas y relaciones en los centros, esto necesariamente repercute en cómo haya de ser la dirección de los centros.

Sin duda alguna que a mayor liderazgo, mayor transformación puede haber en la institución. Al respecto, el IIPE (1998), señala que el liderazgo como factor de transformación encierra un conjunto de procesos que, en primer lugar asume nuevos desafíos y, en segundo lugar, los instala en contextos significativamente desafiantes, cambiantes, renovadores que promueven una configuración del sentido y del quehacer en colaboración.

Como ya hemos sostenido, el **Liderazgo Pedagógico-Transformacional** apuesta al cambio de la institución como mecanismo de éxito y eficacia. Es interesante ahora auscultar bajo qué acciones concretas se puede lograr la transformación de una institución educativa.

El **Liderazgo Pedagógico-Transformacional** debe contribuir a generar una creatividad colectiva que estimule y genere grupos y alianzas motivaciones y competencias para educar. Para ello, debe iniciarse con una visión compartida con todos los docentes, porque, sin duda alguna, ella expresa la finalidad o la razón de ser de cada escuela o institución educativa. Es en ese mismo sentido, una utopía, un escenario futuro posible y altamente deseable. Es aquí, donde el liderazgo propuesto desempeña un

papel de crear una nueva realidad deseada, a partir de la comunicación y socialización de esa visión. Pero a la vez, sirve como garante de ese deseo, a través de lograr plasmar en el currículum institucional esos deseos y aspiraciones compartidas.

Por otra parte, la creación de un clima organizacional favorable es un elemento clave para la transformación de las instituciones educativas. Sin duda, cuando las personas están satisfechas y se sienten bien en una institución pueden dar mucho más de lo que regularmente ofrecen. Esto, sólo lo puede lograr un líder que además de exigir la tarea, genere espacios para escuchar, y dialogar con los docentes.

Las relaciones interpersonales han venido a ocupar una alta relevancia en la gestión escolar. Tal como afirma Vartanián (1999), la creación de un clima favorable permite un alto grado de compromiso del docente con la institución lo cual ayuda al desarrollo de la misma.

Un paradigma importante en la gestión y transformación de las instituciones es el trabajo en equipo, que permite aprender a aprender a través de todos los procesos y, al final se obtiene un aprendizaje institucional. El trabajo en equipo, sin duda, requiere de un valor prioritario cual es, reconocer al otro como opuesto complemento y no como opuesto excluyente. Una escuela puede pasar de hacer trabajo aislado e individual para seleccionar adecuadamente equipos de trabajo que logren un aprendizaje y que permitan a la escuela crecer (IIPE, 1998). Un **Liderazgo Pedagógico-Transformacional** puede lograr superar la cultura del aislamiento, si entre otras acciones:

- ✓ Faculta a los docentes para la acción, el compromiso y el aprendizaje.
- ✓ Señala el foco o el centro de los desafíos de la visión.

- ✓ Ampliar la voz y la visión de otros, tanto en los procesos como en los contenidos.
- ✓ Fomenta la colaboración mediante metas cooperativas y la generación de confianza.

✓ ES UN MODELO QUE ASUME COMO EJE CENTRAL EL PENSAMIENTO SISTÉMICO.

El nuevo paradigma de gestión tiene como eje central el pensamiento sistémico. Este consiste en tener una mirada hacia al todo y no sólo a las partes que lo conforman. En el caso de las instituciones educativas, son subsistemas que están bajo otros sistemas mayores, y que a la vez, contienen otros subsistemas en su interior.

En nuestra cultura, ha sido una práctica bastante fuerte ver las cosas en forma aislada de otras, es por eso que se hacen esfuerzos para cambiar esta práctica. De acuerdo a Bertalanffy (citado por Gómez, 2003), la problemática de las instituciones no puede ser estudiada a través de elementos y procesos separados sino puestos en interacción dinámica, sin perder de vista que la conducta de los elementos es distinta cuando actúan aislados y cuando forman parte de un todo.

A la escuela se le ha definido como una organización compleja debido a los procesos que en ella se llevan a cabo. Lo anterior, obliga a tomar de la mano el pensamiento sistémico como base para el proceso de toma de decisiones.

En general, debemos decir que cuando un líder tiene un pensamiento sistémico, tiene una manera de ver las cosas en forma distinta. En este sentido, Senge (2000), manifiesta que la disciplina de pensar de manera sistémica, ofrece una manera distinta de ver los problemas y las metas, no como hechos aislados sino como componentes de estructuras más grandes. Así que hacer del pensamiento sistémico un eje central de un liderazgo pedagógico conlleva entre otras cosas, una forma distinta de enfrentar y resolver problemas.

- ✓ **ES UN MODELO QUE APUESTA A UNA ESTRATEGIA BASADA EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

El término "aprendizaje organizativo" es una metáfora para referirse a una estrategia más en el desarrollo y cambio de las instituciones, que permanecen inmersas en una sociedad convulsionada por los cambios vertiginosos. Actualmente se habla también de organizaciones que aprenden a través de sus equipos de trabajo.

Sin duda alguna, la idea de una organización que aprende es un ideal que permite quizás caminar hacia donde deseamos llegar. Al respecto, (Senge, citado en Bolívar, 2000), manifiesta "ha sido desde su nacimiento una idea que no refleja una realidad dada, pero aspira a generar una visión de lo que debería ser una organización". Pero, necesitamos estar claros que esta idea de organizaciones que aprenden es una de las últimas teorías del cambio educativo, con la cual se pretende que el cambio surja como consecuencia del aprendizaje de sus equipos.

Para el propósito de este trabajo, le vamos a llamar escuela inteligente a aquella que genera un aprendizaje organizativo a través de sus mismos docentes. Pero, ¿qué vamos a entender por aprendizaje organizativo? Hasta hoy, todos sabemos que son los seres humanos los que tienen la capacidad de aprender un conocimiento, a través de un proceso pedagógico didáctico. Para ponernos en perspectiva, Argyris y Schon (1978, citados por Bolívar, 2000), sostienen que el aprendizaje organizativo es un proceso por el cual una organización obtiene y utiliza nuevos conocimientos, destrezas, conductas y valores.

Aclarado el concepto de aprendizaje organizativo, no queda más que describir la forma cómo se logra el mismo desde un **Liderazgo Pedagógico-Transformacional** que apuesta al cambio y al desarrollo de la escuela.

Para generar un aprendizaje organizativo se necesita estar convencido de ello, debido a que no es una tarea fácil y que no se da de la noche a la mañana. El aprendizaje es un proceso sistemático, que necesita una cultura que los soporte y habilidades y conocimientos que faciliten el aprendizaje colectivo. De acuerdo con (Dixon 1994, citado por Bolívar, 2000), el aprendizaje se va construyendo a través de cuatro estadios secuenciales y pueden estar organizados así:

- ✓ **Generar la extensión del aprendizaje**, lo que implica que se construyan las nuevas ideas, aspiraciones y deseos buscando a partir de ello una recolección de datos internos y externos. Pero sobre todo, el líder pedagógico transformacional debe de ser capaz de generar un espíritu de equipo y diálogo que pueda compartir experiencias e informaciones. Se debe estar concientes que no puede haber aprendizaje organizativo si no se tiene la capacidad de generar buenos equipos de trabajo que estén dispuestos a innovar y a crecer en conocimiento y experiencia. Para tal

efecto es imprescindible una clara visión de lo que se desea lograr.

- ✓ **Integrar información nueva ya sea entre equipos o de otras organizaciones locales sobre lo que se trabaja.** Esto viene a enriquecer la información original y permite que algunos equipos puedan aprender de otros lo cual les genera aprendizaje y experiencia.
- ✓ **Interpretar colectivamente la información compartida a través de un diálogo sincero y continuo.** Aquí en este punto, se da lo que se conoce como un "diálogo organizativo"que es la interacción en un contexto colectivo. Es decir, importa desarrollar comprensiones comunes de la situación con el fin de examinar críticamente las prácticas habituales, desarrollar valores compartidos y una visión de lo que debe ser la escuela. El diálogo entonces será el medio por el cual se construirá un aprendizaje organizativo.
- ✓ **Empoderar a los equipos para que puedan tomar decisiones sobre ese aprendizaje y experiencias adquiridas.** Lo que se pretende es que como consecuencia de la creación colectiva de esos significados, se les permita a los miembros de los equipos actuar en consonancia con ello. Dicho de otra forma, una vez que hayan interpretado e inferido conocimientos, están listos para tomar decisiones responsables.

Finalmente, el propósito de incluir el aprendizaje organizativo como estrategia de cambio en la instituciones educativas es porque, si estamos en la sociedad del conocimiento, las escuelas deben ser capaces de generar su propio conocimiento desde dentro de ellas mismas, que les permita adaptarse a una sociedad turbulenta que la amenaza a muerte hacia el futuro. Senge (2002), sostiene que el aprendizaje más poderoso viene de la

experiencia directa y que las personas cuando actúan desean observar las consecuencias de sus acciones y si eso sucede, existe un aprendizaje. Por eso, las instituciones que aprenden son las que con el tiempo han ido adquiriendo experiencia y aprendizaje, y a la vez, son capaces de transformarse y de sobrevivir a la tempestad.

El papel del **Líder Pedagógico-Transformacional**, es generar los espacios de aprendizaje en la escuela que les permitan tanto a los docentes como a él mismo, aprender de la experiencia y los procesos para no fracasar. En ese mismo sentido Vartanián (2004), afirma que el líder de éxito se distingue hoy no tanto por un conjunto de conocimientos y habilidades, sino por su capacidad para adaptarse a las exigencias cambiantes, lo cual está determinado por su capacidad de aprender. Por tanto, el aprendizaje organizativo es un camino para hacer crecer la escuela y alejarla de las amenazas del fracaso.

✓ ES UN MODELO QUE PROCURA LA CREACIÓN DE NUEVOS LIDERAZGOS EN LA INSTITUCIÓN

El nuevo liderazgo de hoy difiere de aquel que se ha dado en el pasado. Varios aspectos hay que tomar en cuenta, entre otros, el hecho de compartir responsabilidades con el resto de los colaboradores. Al respecto Álvarez (2001), al referirse a los líderes de una escuela menciona que la labor del liderazgo no es personal, ni carismática ni responde al esquema tradicional del héroe admirado y querido por sus seguidores, sino a la imagen de un equipo de liderazgo compartido, que sea capaz de contemplar en su conjunto la mayoría de las capacidades y habilidades de sus colaboradores. En tal sentido, un liderazgo de tipo

pedagógico transformacional debe ser capaz de hacer crecer a sus colaboradores y permitir que se desarrollen como líderes de los diferentes equipos de trabajo.

La visión de este tipo de liderazgo, rompe con los esquemas jerárquicos y verticales propios de culturas pasadas. Esto debe ser así, porque tanto la concepción de trabajo en equipo, la irrupción de las nuevas tecnologías de información y comunicación y, sobre todo los movimientos de calidad, exigen tanto de los líderes como de los docentes relaciones ascendentes, descendentes y horizontales.

Un requisito importante para compartir un liderazgo y hacer crecer otros líderes al interior de la escuela es el trabajo en equipo. Hoy en día, el trabajo en equipo se concibe como una estrategia en el crecimiento y aprendizaje de los centros educativos, pero conlleva sin duda alguna otra gran potencialidad, cual es la de hacer crecer otros líderes.

Según Vartanián (2004), esto sucede porque al hacer una buena selección de los equipos, los mismos además de generar un aprendizaje individual y organizativo van a estar determinados por cuatro aspectos que son:

- ✓ compartir una visión
- ✓ estar integrados por individuos talentosos
- ✓ saber como trabajar en conjunto
- ✓ crear conocimiento a través de la experiencia

Lo anterior da pie para que aparezcan nuevos liderazgos al interior de los equipos de trabajo al interior de las instituciones educativas. Con ello, se genera un compromiso no sólo con la función asignada sino, con el trabajo institucional

Por otro lado, una buena motivación de parte de un **Líder Pedagógico-Transformacional**, desembocaría en el surgimiento de nuevos liderazgos. Para tal efecto, se hace necesario un entusiasmo y motivación constante de parte del líder. Como ya hemos visto, la gente mejor motivada es capaz de hacer grandes cosas que no harían si no lo estuviera.

En tal sentido, una buena motivación hace que los docentes enciendan motores hacia el trabajo, se entusiasmen, y estén deseosos de participar. La interrogante válida es ¿cómo motivar a los docentes? Para responder esta pregunta revisemos lo que Álvarez (2001: 62) plantea, sobre los nuevos profesionales y su actitud con el trabajo, "la clave está en reclutar profesionales cuyo proyecto de colaboración con la empresa mejore su cartera profesional, al tiempo que progresan los objetivos estratégicos de la institución.

Las personas trabajarán con más entusiasmo en un proyecto que vean claramente que va a mejorar su trayectoria profesional". Básicamente se puede decir que una buena motivación depende de la capacidad del líder en poner a soñar sus colaboradores alrededor de ideas, proyectos de interés colectivo, y reconocimientos, pero sobre todo, ideas y sueños que les permitan a los profesores crecer profesionalmente.

✓ ES UN MODELO QUE ASUME EL CAMBIO COMO CONDICIÓN DE VIDA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

En nuestra sociedad contemporánea el cambio se convierte en regla y la estabilidad una excepción. Lo que ha sucedido es que todas las organizaciones han sido concebidas para administrar en permanencia, para garantizar un orden y una continuidad. Por tanto, ante el caos y el desorden se ven incompetentes para regular estos nuevos fenómenos. Asimismo, digieren los cambios muy lentamente, lo que les hace ver como organizaciones obsoletas y fuera de contexto.

Es probable que a esta altura, la escuela se ha dado cuenta que es necesario adecuarse y reposicionarse para administrar nuevos contextos. No hay discusión que las escuelas siguen siendo instituciones modernistas y, en algunos casos, premodernas. En ese sentido, a medida que pasa el tiempo, la distancia entre el mundo de la escuela y el mundo exterior a la misma es cada vez más evidente, lo que sin duda alguna define en gran parte la crisis contemporánea de la escolarización y la enseñanza.

Ante este panorama crítico, las grandes interrogantes son, ¿qué hacer para transformar la escuela de hoy?, ¿qué papel les corresponde a los docentes?, ¿qué rol juegan los equipos directivos que las conducen? Y, ¿cómo gestionar el cambio institucional?

Sin duda, la presencia de un **Liderazgo Pedagógico-Transformacional** recoge esta premisa como suya, pues, precisamente por eso le hemos denominado no sólo pedagógico sino también transformacional, porque apuesta a la gestión del cambio en la escuela, de tal forma que un líder que ejerza este

liderazgo es un gestor de primera línea del cambio institucional como garantía de vida de la escuela.

Por otra parte, debemos comenzar aseverando que para un **Líder Pedagógico-Transformacional**, existe la necesidad de asumir riesgos y capacidades para identificar las oportunidades y las amenazas en el horizonte de la escuela, para lo cual, es necesario moverse en el triple movimiento que produce el corto y mediano y hasta el largo plazo. Es en otras palabras, la capacidad de considerar las consecuencias futuras de las acciones del presente, así mismo, una capacidad para ir desarrollando acciones y reflexionando sobre ellas.

Por otro lado, el modelo que se propone sostiene que no se puede mantener una vigilancia sobre el cambio cuando no se tiene la capacidad y competencia de conocer qué ocurre y qué ocurrió en el sistema educativo. Es importante entonces, conocer las fortalezas y debilidades del sistema para generar aprendizajes.

Por último, podemos afirmar que la gestión del cambio institucional parece no ser una tarea fácil. Sin embargo, tampoco es algo imposible de lograr si se conoce y se tiene las competencias adecuadas para enfrentarlo.

- ✓ **ES UN MODELO QUE POTENCIA LA INNOVACIÓN COMO BASE DE LA TRANSFORMACIÓN DE LAS INSTITUCIONES**

Tal como se alude aquí, la innovación es un aspecto de gran preocupación para un **Líder Pedagógico-Transformacional**, porque se da cuenta que sin innovación no hay cambio institucional que lleve a la escuela a sobrevivir en las condiciones actuales. Definitivamente la innovación pasa por el cambio de nuestros esquemas mentales que se traducen en nuestra conducta, actitud, voluntad y deseo de hacer las cosas de cierta manera y no de otra.

En tal sentido, la innovación no es un proceso fácil en tanto que está condicionado al carisma y motivación del líder y, se necesita alto nivel de voluntad del docente mismo; implica entre otras cosas despojarse de la vieja tradición docente configurada en los esquemas mentales. Para Vartanián (2004), los modelos mentales de cada persona influyen en su comportamiento en sus acciones y por ello, es lógico que algunos cambios e innovaciones puedan entrar en choque con ellos. Por tanto, el cambio de los modelos mentales es imprescindible cuando se tiene voluntad de promover procesos de innovación como estrategia del cambio institucional.

Bajo la mirada de este liderazgo, debe existir un interés constante por la innovación no sólo a nivel del aula, sino en lo que concierne a toda la institución. Para tal efecto, un **Líder Pedagógico-Transformacional** necesita una mirada amplia sobre lo que sucede en el aula como en la escuela como tal.

A nuestro criterio, algunas estrategias de acción se pueden desarrollar para lograr la innovación en el aula:

- ✓ **La capacitación y profesionalización para los docentes como dispositivo del desarrollo profesional**. Lo cual obliga a cambiar esquemas mentales que son obstáculos para la innovación. Sólo en la medida que se actualicen los conocimientos sobre las prácticas pedagógicas puede haber un deseo de cambiar e intentar cosas nuevas.
- ✓ **El generar un alto compromiso del docente con la institución**. Las escuelas bajo este tipo de liderazgo, deben tener una característica común: es el compromiso y orgullo que sienten los docentes. En este sentido, el ideal es lograr una actitud en que el docente actué como si el éxito de la escuela fuera su propio éxito. Para lograr lo anterior es necesario la formulación de nuevas políticas y prácticas en la institución, tales como delegación, crear una relación de confianza, trabajo en equipo, buena comunicación, buenas relaciones humanas: que sólo un **Liderazgo Pedagógico-Transformacional** tal como está planteado lo puede lograr.
- ✓ **Tener la cabeza metida en el aula**. Esto, sin duda alguna, requiere mecanismos de acompañamiento y monitoreo sobre los distintos procesos que desarrollan los docentes en el aula. Implica no dejarlos solos, ayudarlos cuando sea necesario y, sobre todo, entusiasmarlos a seguir y no tener miedo. Los nuevos aprendizajes que se comparten a veces en los procesos de capacitación pueden quedar en el olvido, si no se les da seguimiento a cualquier idea nueva sobre la enseñanza. Si esto se logra y se cumplen otros requisitos, se puede asegurar que se ha iniciado la innovación en la escuela.
- ✓ **La premisa que el contar con los recursos necesarios favorece una buena práctica de los mismos**. El **Líder Pedagógico-Transformacional** debe hacer una buena

gestión de los recursos materiales, de manera que los docentes sientan que tienen el apoyo a través de la dotación de aquellos más indispensables para lograr el cometido.

Es indispensable entonces, que desde el **Liderazgo Pedagógico-Transformacional**, se puedan crear las condiciones para tal. Como lo plantea Soleno (2002), se requiere abrir las escuelas al aprendizaje, porque sólo así serán capaces de enfrentar y resolver sistemáticamente problemas y a la vez, generar aproximaciones y experimentaciones, aprendiendo a partir de la propia experiencia para trasladarlas a sus prácticas.

- ✓ **ES UN LIDERAZGO QUE SE FUNDAMENTA EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE Y DIRECTIVO COMO CONDICIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN**

Hasta hace algunos años, siempre hubo la creencia que un docente exitoso era aquel que tenía una vocación para ser maestro, al margen de cuanto estudiaba y se preparaba para ejercer la docencia. Lo que realmente sucedía, era que los docentes después de la Escuela Normal, comenzaban su práctica y, aquello parecía ser suficiente para el ejercicio de la labor docente.

Esos tiempos parecen haber desaparecido y cada día a los docentes se les exige más, que enseñen, que preparen a los jóvenes para el trabajo y, para seguir estudios superiores. El docente de hoy está claro que necesita enfrentarse a una nueva

realidad, a estudiantes que en algunos casos manejan información que está disponible en el Internet, que la vieron en la televisión o en el cine, y todas las fuentes disponibles y de fácil acceso que la sociedad del siglo 21 ofrece.

La profesionalización docente ha venido a tener un espacio de discusión cada vez mayor cuando se habla de repensar el tema de la educación para el nuevo siglo. Así, la propuesta elaborada por la CEPAL-UNESCO para hacer de la educación y el conocimiento un instrumento de transformación productiva con equidad, propone siete políticas que se deben tomar en cuenta, entre ellas menciona: "Revalorar la función social de los docentes y avanzar hacia el desarrollo de una profesión docente prestigiosa donde el mérito cuente de manera fundamental". Es posible que estemos ante una desvalorización de la carrera docente, lo cual, en la búsqueda de mejores sentidos para la educación se hace necesario un replanteamiento o revisión de la formación que reciben los educadores.

Probablemente, esto no sea tan sencillo, pero la lógica indica que si un docente posee una buena formación, habrá altas posibilidades de obtener mejores resultados en las aulas de clase. Como dice un dicho muy famoso "nadie enseña lo que no sabe", de modo que, pensar en un docente que se para enfrente de jóvenes de la tercera ola (Toffler, 1998), es pensar en alguien que está bien formado y preparado para compartir y generar conocimiento en las aulas de clase.

Ningún cambio puede ser posible en el aula sin que pase por la voluntad, deseo, experiencia y competencia de un docente. En tal sentido, la necesidad de una actualización y formación docente cada vez mejor es indispensable. Un **Líder Pedagógico-Transformacional** que desea buenos resultados en los aprendizajes debe estar cada vez más conciente que un maestro con buena preparación es en cierta medida garantía de éxito.

Para tal propósito un **Líder Pedagógico-Transformacional**, deviene obligado a implementar estrategias de formación docente, desde el principio de año cuando se establece el Plan Anual o el Proyecto Educativo de Centro que permitan garantizar ese aspecto tan indispensable para los buenos resultados.

Otro aspecto necesario para el involucramiento de los docentes en procesos de desarrollo profesional es el hecho de tener una buena motivación por parte del equipo directivo. Tal como se ha mencionado en páginas anteriores, la motivación del líder es imprescindible para que los colaboradores compren la idea de la necesidad de superarse y actualizarse para ser cada vez mejores en el aula. Quizás, para ello sea necesario que el propio director o directora de el ejemplo de actualización permanente, puesto que también lo necesita para garantizar una mejor gestión del centro.

Para lograr un desarrollo profesional, un director pedagógico debe saber que los docentes necesitan aprender en equipo, porque esto los hace crecer y tomar nuevas experiencias. "Por lo general los docentes y directivos aprenden a trabajar como individuos, pero una buena formación debe enseñarles a trabajar juntos". (Senge, 2002: 436). El aprendizaje en equipo se va adquiriendo en la medida que los docentes se involucran en tareas dentro y fuera del centro, lo que no representa enormes gastos económicos.

Un **Liderazgo Pedagógico-Transformacional** debe entonces, propiciar las condiciones para que tanto directivos como docentes se involucren en espacios de desarrollo profesional que no siempre resultan tan onerosos si se aprovechan las diferentes trincheras o espacios de aprendizaje del centro mismo

- ✓ **ES UN LIDERAZGO QUE VE AL AULA COMO UN ESPACIO DE APRENDIZAJE PERMANENTE, VISTO ASÍ, EL AULA SE CONVIERTE EN UN ENCUENTRO DONDE SE CONFIGURAN Y RECONFIGURAN LA IDENTIDAD DEL DOCENTE Y DEL ALUMNO**

Como hemos visto anteriormente, los procesos de desarrollo profesional vienen a ser indispensables para un mejor rol del docente en el aula de clase. Todo esto, es parte de un liderazgo pedagógico, que debe mantener una mirada permanente en el mundo del aula, porque es allí donde se concretizan todas las estrategias que se desean, piensan y se implementan por los directivos como por los docentes.

Es el aula la que da sentido a la labor del director y de los docentes. Nada de lo que se planifica y programa tiene validez si no repercute en las tareas que se dan en ese espacio de encuentro. Senge (2002), plantea que el aula es uno de los pocos lugares donde la persona experimenta su propia creatividad que lleva directamente y relativa rapidez al desarrollo de otros. En tal sentido el aula es también el espacio donde no sólo los alumnos aprenden, sino también los docentes y directivos.

Un **Liderazgo Pedagógico-Transformacional** como ya se ha dicho, apuesta al reposicionamiento y cambio del centro educativo y para ello, el aprendizaje permanente en el espacio del aula reviste gran interés. Es en definitiva, un aprendizaje institucional que surge de los procesos esenciales de la escuela. Se trata entonces, de crear estrategias de aprendizaje deliberado y planificado desde la experiencia docente que, sin duda alguna, avanza hasta la reflexión y progreso.

Así, tal como lo plantea Whithaker (1998), la organización que cambia con éxito es aquella en la que se considera la experiencia como un recurso clave para el aprendizaje y el desarrollo. Siguiendo esta línea de pensamiento, podemos afirmar que las prácticas pedagógicas cotidianas en el centro educativo. Para que un centro pueda generar aulas como espacios de aprendizajes se requiere la astucia del equipo directivo de poner a crear cosas nuevas a los docentes y alumnos y llevar un control de los avances y obstáculos en su implementación. Este tipo de aprendizajes provenientes del aula sin duda alguna son de los más ricos para el centro educativo.

✓ UN MODELO DIRECTIVO QUE ADOPTA LA METODOLOGÍA DE PROYECTOS ADECUADA PARA LA TRANSFORMACIÓN

Hasta hoy, hemos sido testigos de cambios y transformaciones que se han venido sucediendo a nivel educativo en nuestros países, y ellos han traído consigo una nueva forma de ver la gestión de los centros. Una gestión con una dinámica diferente, pero acorde a esos nuevos escenarios. Como todos sabemos a esta altura, el desarrollo y crecimiento de los centros educativos está condicionado a la estrategia de gestión que adopten los líderes que las dirigen.

En tal sentido, en el marco de la Gestión Educativa Estratégica se ha venido implementado nuevas herramientas que poco a poco se han venido familiarizando en los entornos escolares. Al respecto Morel y Soleno (2002:118), plantean que "se habla entonces de

gestionar "por proyectos" donde el proyecto por excelencia es el Proyecto Educativo de Centro (PEC), también conocido como Proyecto Educativo Institucional (PEI)". A través del PEC, la institución puede organizarse, mostrar a la sociedad quién es, plantear metas y retos, visualizando un futuro deseable y posible del centro.

Se puede afirmar que el Proyecto Educativo de Centro, es el documento marco y macro que orienta la actividad escolar del cual se desprenden otros proyectos como el Proyecto Curricular de Centro (PCC), proyectos de mejoramiento académicos (PMA), Proyecto de Aprendizaje en Servicio (PAS) y otros que puedan surgir a nivel individual desde los docentes

Para un **Líder Pedagógico-Transformacional**, se plantea el gran reto de imaginarse el futuro, pero sobre todo hacer una priorización de las metas y objetivos que se desean. Aquí se necesita obligatoriamente una mirada prospectiva que conduzca al replanteamiento de las decisiones presentes y el reposicionamiento estratégico institucional. El PEC, es pues, una utopía que se plantea a futuro, la cual, permite caminar hacia ella tomando algunos rumbos que sean más seguros como productos de aspiraciones comunes.

Para el éxito de esta metodología por proyectos, es indispensable que el líder y su equipo dejen de pensar en forma individual y aislada para dar paso a consensos y decisiones de equipo. Espacios que van a permitir el involucramiento desde aquellos agentes más displicentes y reacios a trabajar como de los más proactivos del centro.

Por otro lado, si se toma el PEC como documento que contiene las líneas principales de acción, se debe tener el cuidado que tenga una mirada completa de la escuela, tomando en cuenta todas las dimensiones que logran el desarrollo del centro.

La metodología de proyectos requiere un nivel de responsabilidad que tiene que ver con que lo que se escribe en los papeles se concretice en hechos reales. No se trata de escribir largos documentos que a la larga nadie lee ni se interesan en ellos.

Conclusiones

CONCLUSIONES

- ✓ Como hemos podido establecer en la presente investigación, la escuela actual no podría enfrentar las actuales demandas, con los mismos estilos y modelos de dirección del siglo pasado. Ello conllevaría al fracaso y a la muerte de la misma. Aún así, hemos planteado que la forma como están administradas las escuelas actuales corresponde más a un modelo burocrático, jerárquico, vertical y de control de la administración educativa. Lo anterior, es una constatación de una de las dimensiones de la crisis que viven nuestras escuelas contemporáneas.

- ✓ La Dirección Escolar como campo de conocimiento, ha sufrido diversos cambios a través del tiempo. Su evolución teórica ha aportado líneas para pensar nuevas estrategias de conducción de las instituciones educativas en el marco de un modelo más democrático y participativo. De estos aportes se nutre la propuesta de una dirección a apunta a transformar las instituciones educativas desde una perspectiva pedagógica.

- ✓ Según la investigación desarrollada, las perspectivas teóricas sobre el liderazgo son variadas. Sin embargo, parece haber consenso en considerar la necesidad de formar líderes en el campo pedagógico. Por otra parte, según autores consultados, el liderazgo actualmente se convierte en una competencia básica para la conducción y transformación de instituciones educativas. Así, según nuestro fundamento teórico, liderar es un requisito indispensable para transformar los centros educativos.

- ✓ El imaginario social sobre el liderazgo ha cambiado de la idea como se concebía en el pasado. Hoy se necesitan líderes con otras competencias: la inteligencia estratégica, la fortaleza, una visión clara, buena comunicación, capacidad cognitiva, capacidad para trabajar en equipo, para delegar, para obtener resultados, para resolver conflictos y problemas, vocación de servicio. Lo anterior, demuestra que el liderazgo no es innato sino que se puede aprender.

- ✓ Todos los estilos de liderazgo, a excepción del instructivo (con muy poco éxito por cierto), han sido pensados para el campo empresarial, lo que ha sido un tropiezo en el afán de trasladarlos para conducir, desarrollar y transformar las instituciones educativas. Por tal razón, es necesario construir un estilo de liderazgo propio del campo educativo, haciendo honor al hecho que la escuela no sólo es transmisora de conocimiento, sino que también puede crear el mismo desde adentro.

- ✓ Esta más que comprobado que las instituciones crecen y se desarrollan si existen directivos formados para conducirlas. En tal sentido, tal como hemos visto, hasta hoy las escuelas, colegios e incluso universidades siguen siendo dirigidas por docentes que al margen de que sean buenos maestros en el aula, eso, no garantiza en lo absoluto que sean buenos gestores y conductores de una institución. Debido a lo anterior, existe la necesidad urgente de profesionalizar el campo de la gestión escolar, y de darle la

importancia necesaria como dispositivo de mejora, desarrollo y éxito institucional.

- ✓ En consecuencia, se puede plantear la necesidad de formar líderes en modelos de gestión educativa estratégica que logren por fin buscar **un equilibrio entre los asuntos administrativos de la institución como tal, y la gestión de lo pedagógico**. Hasta ahora se ha tenido una administración educativa divorciada de la dimensión pedagógica de la escuela. Ello, ha sido causa de que cada día los docentes y directivos estén más preocupados por asuntos que se pueden considerar pobres para la gestión escolar y, un olvido cada vez mayor de lo más esencial de un centro educativo, como es lo pedagógico.

- ✓ Como hemos sostenido en nuestra propuesta, la gestión educativa requiere innovar las prácticas de liderazgo que la escuela ha tenido hasta hoy. Esto quiere decir, un liderazgo para concertar, acompañar, motivar, comunicar, y educar para la transformación. En tal sentido, el movimiento de escuelas en la actualidad apuesta a un liderazgo de corte pedagógico. Esto, porque también se ha hablado de recuperar el sentido pedagógico de la escuela. Tal como hemos visto, no existe transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

- ✓ Ha llegado la hora de construir un liderazgo pedagógico transformacional que se ajuste a la dimensión pedagógica de la escuela de hoy; ya, que hasta ahora los diferentes

estilos de liderazgos estudiados han sido pensados para el mundo empresarial y no para los centros educativos como tal. Las instituciones educativas necesitan líderes que sean capaces de comprender y dimensionar el sentido último de la escuela; y, bajo esa premisa motivar hacia la innovación y como consecuencia al cambio y transformación del centro.

- ✓ Las grandes líneas de política educativa actuales, apuntan hacia una transformación de la escuela de hoy haciendo una revisión desde sus estructuras, los modelos de gestión y el tipo de liderazgo que las dirige y conduce. A la luz de esta reforma, se les está otorgando relativa autonomía a los centros educativos para que tengan mayor libertad para desarrollarse. Este elemento trae consigo nuevos retos para quienes dirigen las escuelas que hasta hoy no tenían ni sentían la necesidad de enfrentar en el pasado. A nuestro criterio entonces, es tiempo de definir un tipo de liderazgo que vaya de acuerdo a la naturaleza de la escuela, y al sentido mismo que le envuelve. Un liderazgo que rescate lo que hasta ahora parece estar perdiendo cada día la escuela, como es la dimensión pedagógica. Lo anterior debido a que las escuelas se encuentran dirigidas -con muy escasas excepciones-, por docentes que carecen de formación y liderazgo que garanticen el éxito en los aprendizajes y su transformación.

- ✓ El liderazgo pedagógico transformacional aunque retoma algunas ideas de diferentes estilos de liderazgo hasta ahora conocidos, básicamente se sustenta en dos de ellos: el primero, tiene que ver con el fundamento central del liderazgo educativo o instruccional y el segundo, el

liderazgo transformacional. En el primer caso, retoma la centralidad en los procesos pedagógicos de enseñanza aprendizaje de aula de clase y, en el otro caso, la iniciativa y espíritu de transformación del centro como requisito indispensable para mejores resultados.

- ✓ El Liderazgo Pedagógico-Transformacional no es solamente un conjunto de procesos focalizados en las prácticas pedagógicas del aula, tal como otrora el liderazgo instructivo o educativo lo visualizó. Si bien es cierto, es esta dimensión la que le da sentido al mismo; pero, verlo de esa forma sería tener una perspectiva reduccionista y no sistémica. Por tanto, se concluye que el Liderazgo Pedagógico-Transformacional tiene una mirada sistémica y estratégica del centro educativo, que le permite ver el todo y no sólo las partes, ver al futuro para replantear el presente, diferenciar lo urgente de lo importante; ello implica entre otras cosas, buscar y propiciar la transformación de la institución.

- ✓ El liderazgo Pedagógico-Transformacional conlleva no sólo una atención a lo pedagógico sino también una mirada integradora de la gestión institucional, lo cual obliga a ejercerse bajo las dimensiones mismas de la escuela. Así, los Fundamentos del Modelo en el sentido pedagógico curricular son:
    - **Es un modelo directivo que basa su actuación en el aula sin ignorar el contexto institucional.**
    - **Es un modelo directivo que asume como eje central la gestión curricular.**

- **Es un modelo que potencia la innovación como base de la transformación de las instituciones.**
- **Es un liderazgo que ve al aula como un espacio de aprendizaje permanente, visto así, el aula se convierte en un encuentro donde se configuran y reconfiguran la identidad del docente y del alumno**
- **Es un liderazgo que se fundamenta en el desarrollo profesional docente y directivo como condición para la transformación.**

✓ Además de lo estrictamente pedagógico, lo transformacional se hace sentir desde la dimensión organizativa institucional y otros ámbitos. Por ello, este modelo directivo tiene entre sus Fundamentos:

- **Un modelo directivo que adopta la metodología de proyectos adecuada para la transformación.**
- **Es un modelo que asume el cambio como condición de vida de las instituciones educativas.**
- **Es un modelo que procura la creación de nuevos liderazgos en la institución.**
- **Es un modelo que apuesta a una estrategia basada en el aprendizaje organizacional**
- **Es un modelo que asume como eje central el pensamiento sistémico.**

Bibliografía

- ✓ Aguerrondo, Inés y otros, 1992, *Las instituciones educativas. Cara y Ceca,* Editorial Troquel, Buenos Aires, Argentina.

- ✓ Aguerrondo, Inés, 1992, *Escuela, fracaso y pobreza: como salir del círculo vicioso*, Buenos Aires.

- ✓ Álvarez Fernández, Manuel, 2001, *El Liderazgo de la calidad total,* Colección Gestión de la calidad, II Edición, Editorial Praxis S. A, Barcelona, España.

- ✓ Antúnez, Serafín, 1996, *Claves para la organización de centros escolares*, Editorial Horsori, España.

- ✓ Ayerbe Echeverría, Pedro, 2004, *Calidad y conducción de instituciones educativas.* Lecturas. España.

- ✓ Bolívar, Antonio, 2000, *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Promesa y realidades,* Editorial La Muralla, Madrid.

- ✓ Bolívar, Antonio, 2001, *Liderazgo Educativo y Reestructuración Escolar,* Conferencia en el I Congreso Nacional sobre Liderazgo en el Sistema Educativo Español. (Córdoba, 28-31 de marzo de 2001). Departamento de Educación de la Universidad de Córdoba. Publicado en *Actas del Congreso*, pp. 95-130.

- ✓ Borden, M. Allison, 2001, *Directores de escuelas en América Latina y el Caribe.* ¿Líderes de cambio o sujetos de cambio?

- ✓ Braslavsky, Cecilia, 1999, *Rehaciendo Escuelas,* Ediciones Santillana S.A., Buenos Aires, Argentina.

- ✓ **Cardemil O**, Cecilia y otros, 2001, *Estilos de Dirección Escolar, Identidad y Cambios movilizados por Profesores participantes de un Diplomado*", Documento PIIE, Santiago de Chile.

- ✓ **CEPAL-UNESCO**, 1992, *Educación y conocimiento: Ejes de la transformación productiva con equidad*, Santiago, Chile.

- ✓ **Chiavenato**, Adalberto, 1998, Administración en los nuevos tiempos, Edit. Mc Graw Hill. México.

- ✓ **Davis**, Keith, 1994, "Liderazgo" en Comportamiento, *Humano en el Trabajo*. Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill. México.

- ✓ **Delors**, Jacques, 1997, *La educación encierra un tesoro,* UNESCO.

- ✓ **Drucker**, Peter, 1992, *Dirección de instituciones educativas sin fines de lucro*, Editorial Ateneo, Barcelona, España.

- ✓ **Entwistle**, Noel, 1998, La Compresión del aprendizaje en el aula, Novagrafik, S. R. Barcelona.

- ✓ **Estruch**, Joan, 2002, *Dirección profesional y calidad educativa*, Impresión RGM, S. A., España.

- ✓ **Fernández**, Estela, 2001, *Gestión institucional: La construcción colectiva y permanente del proyecto educativo,* Heredia, Buenos Aires, Argentina.

- ✓ **Filmus**, Daniel, 2002, *Una escuela para esperanza*, Editorial Norma, Buenos Aires.