

Características generales y valor social del liderazgo pedagógico en las instituciones educativas

General Characteristics and Social Value of the Teacher Leadership in Educational Institutions

Autores/Authors

Dr. C. Falconeri Lahera-Martínez

falconerilm@ucp.ho.rimed.cu

Cuba

Lic. Rubén Darío Balda-Macías

rubenbaldarector@yahoo.es

Ecuador

Dr. C. Antonio Guzmán Ramírez

guzman5506@yahoo.es

Cuba

Resumen

Los resultados expuestos en este artículo forman parte de una investigación pedagógica, realizada con el propósito de profundizar en los estudios sobre el liderazgo pedagógico. Como resultado fue posible revelar el conjunto de determinaciones del objeto de investigación, lo cual favoreció el conocimiento de los sustentos teóricos y prácticos fundamentales referidos al liderazgo pedagógico, como base para la profundización teórica acerca de las características generales y el valor social del liderazgo pedagógico en las instituciones educativas. Fue empleado, como método general el dialéctico, a través de los procedimientos lógicos del

Abstract

The results exposed in this article are part of a pedagogical research, developed with the objective for further studies on the teacher leadership. As a result was revealed a set of determinations of the research object, which favored the knowledge of the theoretical and practical foundations referred to such leadership, as basic knowledge for the theoretical and the social value of the teacher leadership, in educational institutions. The dialectical method was the general one used through the logical procedures of the scientific knowledge: analysis-synthesis and induction-deduction.

conocimiento científico: análisis-síntesis e inducción-deducción. **Key words:** quality, education, teacher leadership

Palabras clave: calidad, educación, liderazgo pedagógico

Introducción

El liderazgo pedagógico es uno de los factores clave para el alcance de una educación de calidad. Su ejercicio favorece la gestión y control de la organización de las instituciones educativas, lo cual incide directamente en la eficacia del proceso formativo, conducido por el director o rector y protagonizado por la comunidad educativa en su conjunto. Por esa razón, el liderazgo pedagógico ha ocupado un lugar prominente en el debate educativo actual. Reconocidos investigadores de diferentes países han vinculado el estudio del liderazgo a la labor gerencial del director escolar. Otros lo presentan como un recurso educacional, que promueve el desarrollo de una cultura para todos. En la actualidad, el liderazgo es objeto de miradas diversas que enriquecen los enfoques sobre el trabajo pedagógico en las instituciones educativas y fuera de ellas.

El objetivo planteado por los autores de este artículo ha sido la profundización del conocimiento de los sustentos teóricos y prácticos necesarios para revelar las características fundamentales y el valor social del liderazgo pedagógico en las instituciones educativas.

Materiales y métodos

Como resultado del carácter teórico-descriptivo de la investigación que sustenta el presente artículo, en su elaboración, los autores partieron de una exhaustiva búsqueda de las fuentes vinculadas al tema de investigación y el análisis crítico de las mismas. La investigación exigió la aplicación de los métodos más ajustados a las características del tema. En virtud de ello, fue empleado, como método general el dialéctico, a través de los procedimientos lógicos del conocimiento científico: análisis-síntesis e inducción-deducción.

Resultados y discusión

Caracterización del líder pedagógico y el ejercicio del liderazgo

El liderazgo en su acepción más general puede definirse como el ejercicio intencionado, por un guía o líder, de un determinado grado de influencias en un contexto social concreto. Un buen líder no impone por la fuerza condiciones de trabajo a sus

subordinados, sino que los convence y persuade acerca de la necesidad del cumplimiento con calidad de las tareas asignadas. El investigador Gento Palacios (2012) caracterizó al líder del modo siguiente:

“[...] Líder es aquella persona o grupo de personas con la capacidad para provocar la liberación, desde dentro, de la energía interna existente en otros seres humanos para que estos, voluntariamente, lleven a cabo el esfuerzo necesario para lograr, de la forma más efectiva y confortable posible, las metas que los mismos seres humanos han decidido alcanzar con el fin de lograr su propia dignificación y la de aquellos con quienes viven en un determinado entorno y contexto al que deben cuidar adecuadamente [...]”.¹

El ejercicio del liderazgo puede ser contemplado desde dos ángulos principales: como cualidad personal de un líder y como función en un contexto institucional u organizacional, o en los marcos de la sociedad. Un amplio grupo de investigadores sostiene que el liderazgo como cualidad personal debe ser visto como el reflejo fiel, en el líder, de los valores que prevalecen en la sociedad. Por consiguiente, el líder recibirá mayor reconocimiento en la medida que interactúe más, tome decisiones que respondan a los intereses colectivos y promueva transformaciones positivas en el contexto social, demostrando seguridad en sí mismo y elevada responsabilidad por el dominio de las consecuencias sociales de su actuación. Desde esa perspectiva, el líder trabaja en función de atenuar los efectos negativos que cualquier problema pedagógico que afecte la formación de los estudiantes. Del mismo modo, puede aprovechar al máximo los buenos resultados de la aplicación de planes, proyectos o estrategias en un contexto social determinado, para perfeccionar la educación en valores, mejorar el aprendizaje, fortalecer los vínculos con la familia y la comunidad, etc.

En el terreno de la educación el concepto líder no siempre coincide con el concepto dirigente. Las diferencias entre uno y otro concepto radican en el carácter de la autoridad. La autoridad del dirigente posee un carácter oficial, porque proviene de las facultades otorgadas por los niveles de dirección superiores. El líder pedagógico protagoniza los vínculos con otros profesionales dentro de su radio de acción. Esas relaciones están caracterizadas por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre los demás miembros del colectivo pedagógico, que junto a él ejercen el liderazgo. Uno de

¹Gento Palacios, Samuel. Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas, p. 9.

los atributos más importante del líder es su autoridad, que proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación.

El concepto líder pedagógico es una abstracción que designa un sujeto especial de la actividad educativa, individualizado en la persona de un profesor, maestro, director o rector, facultado para el ejercicio de la autoridad. También puede estar referido a un sujeto colectivo que ejerce autoridad, en calidad de colectivo pedagógico o conjunto de profesionales capacitados para desplegar el liderazgo.

La autoridad del líder pedagógico, independientemente de que sea un dirigente o no, proviene esencialmente de sus capacidades para conducir el cumplimiento de las tareas pedagógicas asignadas y del ejemplo y la responsabilidad que de este dimanen en el ejercicio de sus tareas formativas; por ello, la autoridad del líder pedagógico tiene, ante todo, un carácter moral. Tal afirmación contribuye a la comprensión del mensaje ético-pedagógico del maestro cubano José de la Luz y Caballero cuando expresó: *“Instruir puede cualquiera, educar sólo quien sea un evangelio vivo”*.² También, el líder pedagógico debe poseer talante y habilidades de trabajo que lo distinguan cualitativamente de los demás educadores.

En su análisis acerca de cómo deben ser los buenos maestros, el educador cubano José de la Luz y Caballero recomendó que fueran sagaces investigadores, *de modo que los estudiantes descubran en ellos el modelo idóneo de búsqueda científica, así podría lograrse un elevado nivel de motivación de los alumnos por la ampliación de sus conocimientos*.³ También advirtió que la calidad del líder no debe determinarse por los resultados obtenidos frente a un pequeño grupo de alumnos sobresalientes, sino frente a la generalidad de los discípulos. Como colofón, propuso una entrega incondicional de los líderes a su obra, *[...] porque ello conduce al crecimiento de su autoridad moral en la escuela y la comunidad, lo cual expresa el reconocimiento social por el rigor de la preparación profesional y el profundo compromiso que asumen ante el cumplimiento cabal de la misión formativa que la época les impone [...]*.⁴

El líder debe poseer otras cualidades como:

- a) cultura general integral que le permita enfrentar con éxito cualquier reto en el ejercicio de su profesión
- b) propiciar su superación profesional permanente

²Luz y Caballero, José de la. Aforismos y Apuntaciones, p. 359.

³Lahera Martínez, Falconeri. Luz y Caballero acerca de las cualidades que deben caracterizar a un buen maestro, p. 5.

⁴ Ibídem, p. 6.

- c) audacia y creatividad
- d) carácter afable, pero firme
- e) defensor de la línea estratégica acerca de la educación como fuente de desarrollo humano
- e) dominio de los principios y normas de la comunicación pedagógica
- g) eficaz y valiente en la toma de decisiones

El líder pedagógico puede ver más allá del proceso de enseñanza-aprendizaje y traspasar las fronteras de la escuela, para penetrar en los hogares de los estudiantes, coordina e integra los esfuerzos de los padres de familia y de la comunidad en un propósito común: la formación integral de los estudiantes. Ese accionar del líder pedagógico se concreta en el ejercicio del liderazgo.

El colectivo pedagógico como sujeto protagónico de la actividad educacional en las carreras pedagógicas universitarias, debe estar conformado por los profesionales más capacitados integralmente para ejercer el liderazgo y debe estar preparado para:

- a) dirigir el análisis y estudio colectivo de las fortalezas y debilidades del trabajo pedagógico, a partir de la información aportada por el diagnóstico,
- b) fortalecer la organización y generar un clima de confianza y colaboración entre sus miembros,
- c) determinar los métodos, procedimientos, técnicas y medios para la intervención u orientación del trabajo pedagógico,
- d) estimular el desarrollo de las potencias cognoscitivas, la responsabilidad y la confianza de los alumnos en sí mismos,
- e) desarrollar un amplio intercambio comunicacional con los estudiantes y las familias,
- f) demostrar capacidad para coordinar tareas formativas y distribuir las responsabilidades, bajo el principio de armonizar intereses para el trabajo cohesionado con todos los actores sociales y factores organizacionales que concurren en el proceso formativo,
- g) evaluar sistemáticamente el progreso formativo de los estudiantes.

Gento Palacios precisa que el ejercicio del liderazgo en educación puede ser considerado a diferentes niveles:

“[...] los matices de su actuación pueden ser específicamente peculiares, desde el rol que puede jugar el responsable supremo de la educación en un determinado país, al que corresponde a un profesor responsable de un grupo de estudiantes e, incluso, a

*un estudiante que ejerza funciones de liderazgo con sus compañeros de centro o de clase. Sin embargo, dado que aquí nos referimos al liderazgo como predictor de calidad en instituciones educativas, consideramos el ejercicio de dicho liderazgo en este contexto específico [...]”.*⁵

En el ejercicio del liderazgo pedagógico desempeña un rol altamente significativo [...] *el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas, y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos [...]*.⁶ Las tareas emprendidas son concretadas en acciones formativas, cuyo cumplimiento debe ser coherente con los objetivos que la sustentan, y estos deben estar al servicio de una transformación cualitativa de los estudiantes. Para que el liderazgo alcance un carácter transformador es preciso que devenga proceso de permanente potenciación de las capacidades, motivaciones, principios y valores de los estudiantes y de los propios docentes. Par el logro de tal objetivo es imprescindible exigir la aplicación de los métodos, estilos de trabajo y dirección más efectivos.

Funciones y valor social del liderazgo pedagógico

Aunque el liderazgo pedagógico actúa sobre un amplio abanico de problemas educacionales, una gran parte de los investigadores priorizan el logro de la misión principal de cualquier institución educativa: la formación integral de los estudiantes. Otros especialistas ponen énfasis en el aprendizaje y resaltan las vías para el logro de elevados resultados académicos. Del mismo modo, determinados autores sostienen que el liderazgo pedagógico, al involucrar a toda la comunidad educativa en acciones concretas, provoca un mejoramiento continuo de la gestión educativa.

La profundidad teórico-práctica del ejercicio del liderazgo pedagógico deja profundas huellas en el desarrollo del proceso formativo, porque sus efectos traspasan los límites de la escuela y trascienden a la familia y la comunidad. La tarea planteada por la política educacional cubana de transformar las instituciones educativas en los centros culturales más influyentes de las comunidades, depende, en gran medida, de la universalidad que los líderes imprimen a su trabajo pedagógico. El cumplimiento de esa tarea, sin dudas, es un indicador que permite evaluar los índices de calidad de la educación y su impacto en la vida social del país.

⁵ Gento Palacios, Samuel. Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas, p. 9.

⁶ Rodríguez Molina, Guillermo. Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza, p.257.

*“[...] Si la calidad de la educación es hoy una necesidad ampliamente sentida por individuos y grupos para su propio desarrollo y progreso, ningún sistema educativo puede ser considerado como de auténtica calidad acomodado las necesidades de los individuos y las sociedades si no cuenta con los necesarios recursos, los procesos y los resultados apropiados a este paradigma de la calidad o, incluso mejor, a la calidad total o integral”.*⁷

El colectivo que ejerce el liderazgo debe estar animado por un pensamiento estratégico, que debe traducirse en la realización de una planificación articulada de las acciones a seguir, para trabajar de forma cohesionada en el mejoramiento continuo de la calidad del proceso formativo en las instituciones educativas. Por consiguiente, el liderazgo debe estar dirigido hacia la potenciación de los procesos sustantivos de las instituciones educativas, en aras de alcanzar los más elevados índices de eficiencia en los resultados del trabajo formativo.

Según Rodríguez Molina (2011), las investigaciones más recientes revelan que el liderazgo pedagógico [...] *centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento [...]*.⁸ La planificación de acciones pedagógicas es una función muy importante en el ejercicio del liderazgo porque consiente la determinación de los objetivos, direcciones, métodos, medios y recursos del trabajo educativo. La organización de las tareas pedagógicas en el ejercicio del liderazgo aúna los esfuerzos, facilita la orientación del trabajo, determina las funciones de cada miembro del colectivo, jerarquiza por orden de importancia el cumplimiento de las tareas previstas y favorece la asignación de responsabilidades, con lo cual surge una estructura funcional para el cumplimiento de las tareas programadas.

La evaluación es un proceso dinámico dirigido a la comprobación de la eficacia de los resultados del ejercicio del liderazgo pedagógico. Mediante la evaluación, es posible verificar los logros alcanzados en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Permite constatar si lo planificado fue realizado conforme al programa previsto y las instrucciones

⁷ Gento Palacios, Samuel. Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas, p. 1.

⁸ Rodríguez Molina, Guillermo. Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza, p.257.

dictadas. Revela las debilidades del trabajo formativo, valora sus fortalezas y precisa si es necesario hacer adecuaciones para cumplir las metas planteadas.

Las instituciones educativas, conformadas por colectivos que ejercen el liderazgo pedagógico con eficacia ofrecen productos o resultados educativos de calidad, [...] *tales productos educativos han de producir efectos optimizadores en los contextos o situaciones en las que tales sujetos viven y actúan [...]*.⁹ Entre esos productos o resultados educativos de impacto pueden señalarse los siguientes ejemplos:

- **En la Educación Superior Pedagógica cubana actual** es muy visible el impacto social de los resultados alcanzados en todas las esferas del trabajo formativo de esas instituciones. De manera especial, resalta la estrategia de desarrollar vínculos con las comunidades mediante los proyectos comunitarios, para el establecimiento de vínculos de intercambio cultural y educativo, que estimulan la asistencia psicopedagógica especializada y la orientación pedagógica a las familias desde la Universidad, para el tratamiento de temas como la igualdad de género, el protagonismo de la mujer en la vida social, etc.
- Los excelentes resultados de los egresados que asumen con responsabilidad su trabajo y resuelven complejos problemas en sus puestos de trabajo, generan transformaciones en la esfera productiva y organizacional, provocando un impacto positivo **en el entorno comunitario**.
- Las **familias** de los egresados con altos resultados en su desempeño profesional, reconocen la excelencia del claustro de profesores y la calidad formativa de las instituciones educativas donde sus hijos cursaron estudios.

Conclusiones

El ejercicio del liderazgo pedagógico exige la aplicación de los conocimientos, experiencias, métodos y principios teóricos más eficaces para la planificación, organización, aplicación y evaluación de la asistencia preventiva y sistemática a los estudiantes con insuficiencias en el aprendizaje, la conducta o porque manifiesten una pobre integración a tareas formativas extracurriculares. Desde esta perspectiva, el ejercicio del liderazgo proporciona herramientas psicopedagógicas, sociológicas y metodológicas a los líderes pedagógicos para organizar de manera efectiva, el proceso formativo y alcanzar un desarrollo estable de la personalidad de los alumnos, dirigirlos hacia un aprendizaje desarrollador u orientarlos por el cauce de una conducta ajustada a

⁹Gento Palacios, Samuel. Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas, p. 5.

las normas actuales de la convivencia social. El valor social del ejercicio del liderazgo pedagógico radica también en su efectividad para el fortalecimiento de las relaciones escuela-familia-comunidad y en el cumplimiento de los objetivos formativos, que aportan resultados de excelencia y elevan la calidad de las instituciones educacionales.

Bibliografía

AUGIER ESCALONA, ALEJANDRO. Liderazgo y dirección estratégica: pilares de la dirección educacional. Holguín, Biblioteca de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, 1998. Documento impreso MC-1559.

GENTO PALACIOS, SAMUEL [ET AL]. Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas. En Documento pdf., del Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE-Granada, España, 18-20 de diciembre de 2012.

[Disponible desde: www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Liderazgo.pdf]

[Visitado 24 de mayo de 2014 2.45 P.M.]

LAHERA MARTÍNEZ, FALCONERI. Luz y Caballero acerca de las cualidades que deben caracterizar a un buen maestro. *Luz, Revista Electrónica* (Holguín) Año XIII 57 (3), Julio-Septiembre 2014. II Época.

[Disponible desde <http://www.revistaluz.rimed.cu>]

[Visitado 12 de agosto de 2014]

LUZ Y CABALLERO, JOSÉ DE LA. Aforismos y Apuntaciones. La Habana, Editorial Universidad de La Habana, 1962.

RODRÍGUEZ MOLINA, GUILLERMO. Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación*. 14(2): 253-267, Mayo-agosto 2011.

[Disponible desde www.scielo.org.co/pdf/eded/v14n2/v14n2a02]

[Visitado 7 de agosto de 2014]

ABOUT THE AUTHORS/SOBRE LOS AUTORES

Dr. C. Falconeri Lahera-Martínez (falconerilm@ucp.ho.rimed.cu). Licenciado en Educación, especialidad: Filosofía. Profesor Titular de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, de Holguín. Avenida de los Libertadores No. 278. CP 81000. Holguín, Cuba. Teléfono: 481221. Reside: en Calle 20 e/ Primera y Tercera. Edificio 41, apartamento 22. Reparto Pedro Díaz Coello. Holguín, Cuba. Teléfono: 53018463. Líneas de investigación: Estudios sobre valores, Pensamiento filosófico-pedagógico latinoamericano e Historia de la filosofía.

Lic. Rubén Darío Balda-Macías (rubenbaldarector@yahoo.es). Licenciado en Educación. Docente-Rector de la Unidad Educativa Fiscal “3 DE Mayo”, Riochico-Portoviejo. Reside en: Portoviejo, Calles García Moreno y Pedro Gual. Provincia Manabí, Ecuador. Líneas de investigación: Perfeccionamiento del sistema educativo y liderazgo pedagógico.

Dr. C. Antonio Guzmán-Ramírez (guzman5506@yahoo.es). Licenciado en Educación, especialidad: Historia. Máster en Investigación Educativa. Profesor Titular de la Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín. Reparto Plaza de la Revolución. Holguín, Cuba. Teléfono: 480108. Actualmente labora en la Universidad laica Eloy Alfaro de Manabí. República de Ecuador. Reside en: Calle Hurtado. Edificio Farías. Apto # 3. Ciudad Bahía de Caráquez, Manabí, Ecuador. Líneas de investigación: Historia de la Educación, Formación del profesional, Profesionalización del docente universitario, Pedagogía General y Educación Comparada.

Fecha de recepción: 29 de agosto de 2014

Fecha de aprobación: 30 de mayo de 2015

Fecha de publicación: 1 de julio de 2015