

El Liderazgo Educativo y Las Competencias Tecnológicas Como Generadores del Cambio

(Educational Leadership and Technological Skills as Drivers of Change)

Araiza V, María de Jesús & Jardines Garza, Francisco Javier *

Resumen. Con la globalización, los requerimientos emergentes surgen para el quehacer educativo en general, destacan exigencias de rentabilidad, eficiencia, eficacia, productividad y utilidad. En el discurso educativo de la globalización adquieren particular relevancia la calidad y el liderazgo, como atributos de la gestión educativa correspondiente a los tiempos actuales.

Parece que es necesario un liderazgo educativo que logre cambiar las rutinas burocráticas por dinámicas de mayor identidad, colaboración y compromiso y con la necesidad de que este más relacionado con las metas y los objetos globales de la institución educativa.

Abstract. With globalization, the emerging requirements arise for educational works generally include requirements for profitability, efficiency, effectiveness, productivity and utility. In educational discourse of globalization are particularly relevant quality and leadership, as educational management attributes corresponding to the times

It seems that educational leadership is needed to achieve change by bureaucratic routines more dynamic identity, collaboration and commitment and the need for this more related to the overall goals and objects of the school.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo educativo, cambio, TIC, organizaciones que aprenden.

Keywords: leadership, educational leadership change, TIC, organizations that they learn

El liderazgo educativo como promotor del cambio.

No hay nada más difícil de emprender, ni más peligroso para dirigir
ni más incierto en cuanto al éxito que asumir el liderazgo
en la introducción de un nuevo orden de cosas”

La lápida de Maquiavelo

Introducción

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las confines se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y sociedades permanentemente se encuentran en constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha forjado que los individuos que forman parte de ellas busquen ser eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o de la empresa. Al hablar de organizaciones e individuos es imprescindible mencionar a los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. Percibimos a ese líder como el ser humano que posee defectos y virtudes que el mismo debe conocer; esto implica que pueda mirar primero dentro de sí mismo, conocerse a sí mismo para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito

Hablando de dirigentes y atendiendo a la premisa de que toda organización necesita líderes fuertes, cualquiera que sea el nivel y alcance del espacio de referencia (una nación, una empresa, una institución educativa) desde una perspectiva muy favorecida en la actualidad, se establece que “los líderes individuales tienen que definir y describir una misión para su organización, motivar a otras personas para que compartan esa misión y estimular la acción para realizarla” (Gerstner 1996, 69). Es decir, en las decisiones sobre objetivos y acciones conducentes, los líderes individuales aparecen con una mayor carga de responsabilidad y sus acciones podrían ser orientadas de manera innovadora.

Mucho se ha estudiado sobre el papel que debe jugar el dirigente de una empresa y aquí nos referimos al papel del liderazgo del profesorado en la orientación del proceso para cumplir con los requerimientos de la educación superior y con la misma doctrina social que tiene la universidad en los momentos actuales, en el mismo se harán algunas reflexiones del papel que puede jugar el profesor como líder capaz de llevar a la realización las metas trazadas.

Necesidades de cambio.

Con la globalización los requerimientos emergentes surgen para el quehacer educativo en general, enfatizan exigencias de rentabilidad, eficacia, eficiencia, productividad y utilidad. En el discurso de la globalización adquiere particular relevancia la calidad y el liderazgo, como atributo de la misión educativa correspondiente a los tiempos actuales.

Desde sus inicios, la educación superior siempre ha pretendido la formación profesional de los egresados que demanda la sociedad actual, sociedad de la información y del conocimiento que se caracteriza por la complejidad del mundo industrial y tecnológico y por una tendencia a la mundialización económico y cultural. Por ello exige el uso de diferenciadas competencias personales, sociales y profesionales para poder conseguir un desempeño efectivo y afrontar los continuos cambios que se imponen.

La tendencia que se presenta hoy en día a nivel mundial es la estandarización de los métodos y contenidos educativos. La descentralización regional, la “gestión empresarial” de las escuelas y la “profesionalización” de los docentes exigida por la competencia propia del mundo globalizado.

El profesor como líder.

En el ámbito de las instituciones educativas, los estudios más recientes han demostrado, a través de abundantes evidencias, el impacto que produce el ejercicio de un adecuado liderazgo en la eficacia escolar. Un espacio propio en este liderazgo es que, a través de una estructura de gestión educativa, se facilita la participación de los docentes en distintos ámbitos de la gestión. Ocurre que estemos siendo espectadores y/o actores, a lo menos conceptualmente, de una transición entre una línea de liderazgo más tradicional, denominada transacción, que conserva líneas de jerarquía y control (al modo burócrata) a un enfoque de liderazgo más transformacional que distribuye y delega (Hopkins, 1996).

En este proceso de transición en el mundo de hoy, es un imperativo que los líderes efectivos existan en todos los niveles de una organización, produzcan el cambio, aprendan de los errores, luchan por el compromiso, escuchen a los demás, demuestren respeto por los otros, tengan valores y una clara visión, sean conscientes de lo que son y se sensibilicen ante el triunfo ajeno. Este modelo nos da a todos los educadores un rol de liderazgo: dentro de una organización, todos podemos y debemos hacer estas cosas. Hay un compromiso absoluto de trabajar en cooperación con los demás y buscar los medios necesarios para colaborar, en lugares de espera por un líder al que los demás sigan ciegamente.

“Si bien la mayoría de las organizaciones educativas pasan lentamente de un estilo de administración y gestión muy jerarquizada a otro donde a los directivos escolares se les demanda que no solo gestionen, sino que ejerzan liderazgo en su organización, surge ahora, reconociendo el potencial profesional en las organizaciones escolares, un tipo de liderazgo que involucra a toda la comunidad docente. En esta nueva concepción al actor (profesor) se le demanda su particular contribución a la institución escolar a través del ejercicio de su propio liderazgo.” (Uribe, 2005:110).

Si bien, el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos y creencias) en función de tareas o proyectos, ahora se hace necesario establecer estructuras y procesos en la escuela que posibilitan un entrenamiento múltiple y dinámico del mismo; esto es, que al margen de su posición administrativa y rol, existan profesores que actúen como facilitadores de otros o bien se responsabilicen de proyectos particulares. En este sentido, más que entender a cada profesor con un líder institucional, se trata que los procesos y las prácticas institucionales que se desarrollan a través de distintas líneas de acción (guías) sean liderados por los distintos profesores.

Como señalaba Fuller (1993:127):”En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad de las instituciones educativas más allá del director, su función debe contribuir a crear condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder”. Este panorama representa en sí mismo un desafío de extensión para los docentes,

Particularmente en lo que se refiere al desarrollo de sus habilidades y competencias profesionales. La idea de la implicación de los profesores es clave para entender a la institución escolar como una organización que aprende.

De acuerdo con Dixon (1994), las organizaciones que aprenden generalmente lo hacen para transformar la organización en el uso premeditado de los procesos de aprendizaje a nivel individual, grupal y del sistema para satisfacer progresivamente a todos los atañidos. En ellas se subrayan cuatro aspectos centrales: el carácter voluntario, como debe suceder a todos los niveles organizativos, la auto-transformación de la organización y su incidencia en todos los implicados (internos y externos).

Peter Senge (1992), por su parte en un best-seller que contribuyó a popularizar el término “organizaciones que aprenden”, hablaba de que dichas organizaciones tienen institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje en la planificación y evaluación de sus acciones, adquiriendo una nueva habilidad (aprender a aprender); lo que implica transformar la manera de pensar dominante, así como generar enfoques compartidos.

Así pues, una organización que aprende es aquella que tiene una competencia nueva; que se capacita para procesar la información, corregir errores y resolver sus problemas de un modo creativo o transformado, no meramente de modo acumulativo o reproductivo.

En contraparte, Fullan (1993), nos comenta que resulta una ilusión que las escuelas sean organizaciones que aprenden, el propone que podría ser algo realizable pero en un futuro lejano, la ironía de la realidad escolar es que son instituciones dedicadas al aprendizaje y ellas mismas no intenten aprender. Las instituciones educativas no suelen ser, por sus propias condiciones estructurales, organizaciones aptas para el aprendizaje permanente. Concebir la escuela como una comunidad de aprendizaje institucional, aparte de algunos de los procesos internos descritos, exige reestructuras los contextos organizativos de trabajo de los profesores.

Pero, ¿Qué hacer para generar el cambio en las organizaciones educativas? consideramos que el liderazgo pudiera ser un factor importante en el cambio en las instituciones educativas. Numerosas análisis de innovaciones han puesto de manifiesto el papel crucial que el equipo directivo ha tenido en su desarrollo exitoso. El liderazgo ejerce un papel relevante en la buena puesta en práctica de determinadas innovaciones, e influyen en las expectativas y compromiso que los miembros tienen acerca de los fines de la organización. Es muy importante el compromiso conjunto de los profesores en el proceso de cambio, como un factor clave para que el proceso mismo pueda fructificar. Leithwood, Jantzi y Fernández (1993) entienden que la implicación de los profesores es una función dependiente de un conjunto de variables, algunas inmodificables (edad, género, experiencia...), y otras sin duda alterables, como aumentar la toma de decisiones de los profesores o el impacto que pueda ejercer el liderazgo en los miembros de la organización.

El liderazgo ejercido de modo transformacional y con el apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) puede contribuir a transformar la cultura escolar aumentando la capacidad individual y colectiva para resolver los problemas, como ayudar a identificar los fines a conseguir por la organización y las prácticas adecuadas para alcanzarlos.

Esto pudiera favorecer el desarrollo profesional de los profesores a través de: oportunidades para aprender de otros colegas, compartir las responsabilidades entre todos los miembros de la escuela, tiempo y espacio para este tipo de tareas, promover y apoyar la mejora de las actividades del aula y conjunta de la institución educativa. A su vez exige una política curricular y de asesoramiento distinta. Pero por encima de todo, es preciso reconocerlo, existe una cultura en las escuelas (conjunto de prácticas habituales, creencias y relaciones de poder) que impide, más allá de las limitaciones estructurales, este liderazgo múltiple de los profesores. Solo una reconstrucción a profundidad de las instituciones educativas pudiera generar el desarrollo profesional y liderazgo de los profesores.

Además de aprender los profesores las capacidades de liderazgo nos enfrentamos a otra problemática, la formación y capacitación docente en el uso de las TIC. Resulta pues una tarea de titanes, puesto el uso de las TIC en la educación plantea retos enormes como herramientas a ser usadas por los docentes, porque requieren de cambios significativos enseñar en un ambiente apoyado de las TIC, participar en procesos de enseñanza y aprendizaje diferente y tener un rol de participación distinta a la usual. Según Kiridis, Drossos y Tsakiridou (2006).

Algunos profesores pueden vencer estos obstáculos y hacer la transformación a un nuevo entorno de aprendizaje sin mayores problemas, pero otros docentes pueden tener una personalidad más conservadora que los obligue a ver los cambios como una amenaza. Por esta razón, una institución que no forme adecuadamente a sus profesores en el uso de las TIC puede correr el riesgo de que sus iniciativas fracasen.

En otro estudio Méndez y Monge (2006) establecen que el uso de las TIC exige un replanteo de las estrategias pedagógicas y que se necesita un cambio en el papel del docente, en la forma de entrega de los docentes, en la concepción de la producción de los materiales didácticos y también en la evaluación de los aprendizajes. A más de una década de que se empezó a insistir sobre el replanteamiento del quehacer docente y de cambio las estrategias didácticas en el binomio enseñanza-aprendizaje aun las investigaciones siguen reportando la deficiente desenvolvura de los docentes en la era tecnológica y sigue insistiendo en el cambio de paradigmas.

Conclusiones

Nos enfrentamos pues a grandes desafíos en la era de la globalización por un lado las capacidades de liderazgo que debieran producir los docentes para provocar el cambio y por otro sus habilidades en el uso de la tecnología, nos son cuestiones de super-docentes, sino de deseo, esfuerzo, capacidad y convicción de gente común dispuesta a explorar territorios no comunes. Los profesores de la era digital no deben resignarse a lo posible sino al menos intentar trascender en los cambios que la nueva era de la educación está reclamando.

Referencias

- Dixon, N (1994): *The organizational learning cycle. How we can learn collectively*. Londres: Mcgrawth-hill.
- Fullan, M. (2012): *Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform*. Ontario, Canada: Routledge, ISBN: 1850008256.
- Gerstner, V. (1996), *Reinventando la educación*. Paidos Iberica, Barcelona.
- Hopkins, D. (1996), *Estrategias para el desarrollo de centros educativos. Dirección participativa y dirección de centros*. II congreso internacional de dirección de centros docentes. Universidad de deucto, p. 386.
- Kiridis, A., Drossos, V. Y Tsakiridou, H. (2006). Teachers facing information and communication technology (ICT): The case of Greece. *Journal of technology and teacher educational*, 14(1), 75-96.
- Leithwood, K., Jantzi, D. Y Fernández, A. (1993). *Secondary school teachers´commitment to change: the contributions of transformational leadership*. Paper presented at the annual meeting of the American educational research association, Atlanta.
- Mendez, V. y Monge, J. (2006). El TIC en un entorno latinoamericano de educación a distancia: la experiencia de la une de costa rica. *Revista de educación a distancia*. 15, recuperado el 28 de mayo de 2012, de <http://www.um.es/ead/red/15/monge.pdf>
- Senge, P. (1992): *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Uribe, M. (2005): El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad [En línea] OREALC UNESCO; *Revista PRELAC, Año 1*, Julio 2005 N°1. recuperado el 28 de jullio de 2012, de www.unesco.cl

Acerca de los Autores

La Dra. María de Jesús Araiza V. es Profesora Investigadora de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León. México. maria.arazavz@uanl.edu.mx

El Dr. Francisco Javier Jardines Garza es Profesor Investigador de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León. México. francisco.jardinesg@uanl.edu.mx