

El director de escuela del siglo XXI en Puerto Rico: El líder transformador

Autor: David Vázquez, Ph. D.

Resumen

Este artículo define el término del líder educativo y el proceso para ejercer un liderazgo efectivo. También describe como crear una cultura escolar dentro del nuevo rol del líder educativo en Puerto Rico. El educador recibe información sobre el liderazgo transformador y cómo implementar dicha teoría de liderazgo para transformar su comunidad escolar. El énfasis del artículo es poder ayudar a los líderes educativos a proveer una educación de calidad y justa para todos los estudiantes de Puerto Rico.

Palabras claves: liderazgo transformador, liderazgo de servicio, cultura escolar

Abstract

This article defines leadership and the educational process to exercise effective leadership. It also describes how to create a school culture in the new role of educational leaders in Puerto Rico. The educator receives information about the educational leader and how to implement this theory of leadership to transform his/her school community. The emphasis of the article is to help educational leaders provide a fair and quality education for all students in Puerto Rico.

Kew words: transformational leadership, servant leadership, school culture

Introducción

El liderazgo es un proceso mediante el cual una persona influye en un grupo para lograr un objetivo (Northouse, 2007). Las personas a las cuáles es dirigido el liderazgo se les conocen como seguidores. Desde un punto de vista que ha sido polémico, para algunos, es aceptar que el liderazgo está y puede ser alcanzado por todos. La función de un líder educativo debe ser primeramente la ejecución de las

diversas dimensiones del liderazgo, que según la Educational Leadership Constituent Council (ELCC) son el estratégico, el didáctico, el administrativo, el comunitario, el ético y el político.

Los modelos de liderazgo son recursos que permiten desarrollar estrategias para implantar un estilo de liderazgo e indicar cuáles son las cualidades que debe tener el líder. La implantación del liderazgo en una organización requiere conocer la cultura, tener roles definidos, reconocer las dificultades que implica la reforma educativa, respaldar el trabajo en equipo, ser capaz de promover la ética y apoderarse del liderazgo con un alto nivel de altruismo.

El liderazgo es un proceso que puede ser observado en la conducta de un líder y puede ser aprendido. Cuando una persona se ve comprometida con demandar liderazgo, ya es visible el liderazgo, aún cuando posea una posición de líder o sea meramente un líder en desarrollo. El liderazgo depende del logro efectivo de metas y de la administración. Si se está involucrado en la planificación y la organización, con un equipo, podemos identificar el proceso de administración (Northouse, 2007).

Cualidades de un líder escolar

Kouzes y Posner (2007) establecen que el liderazgo no es innato en la personalidad, reconocen que depende de la práctica. Para ello han desarrollado cinco prácticas para el liderazgo ejemplar. Dichas prácticas incluyen: ser modelo o ejemplo a los demás, inspirar una visión que sea compartida por los seguidores, retar los procesos, capacitar a los seguidores para actuar y animar los corazones. Los actos de los líderes pueden ser mucho más importantes que sus palabras a la hora de evaluar la realidad de su mensaje.

Para que un líder pueda conseguir el apoyo de sus seguidores es importante identificar a profundidad cuáles son sus sueños, esperanzas, aspiraciones sobre una visión y sus valores. Los líderes son pioneros que están dispuestos a descubrir lo desconocido (Kouzes & Posner, 2007). Warren Bennis (2009) en su estudio de las prácticas de liderazgo ejemplares escribió que “los líderes aprenden dirigiendo y aprenden aún más cuando se enfrentan a obstáculos. Así como el tiempo da forma a las montañas, los problemas moldean al líder” (p.138, traducción personal). Es por eso que el liderazgo es una relación entre quienes aspiran a dirigir y los que eligen seguir o apoyar. El liderazgo es un esfuerzo verdadero de un equipo.

El líder depende grandemente del trabajo en equipo para desarrollar las estrategias para la intervención de problemas y asegurar que se cumple con los estándares establecidos. Northouse (2007) recomienda el liderazgo en equipo ya que es un modelo que permite al líder diagnosticar problemas en el equipo y tomar la decisión más acertada para corregir dichos problemas. Las funciones más importantes para la efectividad de un equipo requieren: rendimiento del trabajo y

desarrollo. Las metas deben ser clarificadas para el buen rendimiento del equipo. Según Northouse (2007), la integración de habilidades y la autonomía son características fundamentales para garantizar equipos exitosos. La información que resulta del trabajo en equipo será información crucial para futuras decisiones del líder y el equipo. El líder efectivo no descansa en el éxito alcanzado en el pasado, este continúa adiestrando al equipo para futuras intervenciones.

Los líderes educativos, a menudo, cometen el error de asumir que, por ser líderes, los miembros de su equipo les van a seguir automáticamente. En realidad, sólo denota la autoridad del título, y no el liderazgo. Para ser un líder eficaz, el líder educativo debe influir en los miembros de su equipo de una manera positiva para alcanzar los objetivos de la organización. El liderazgo que cuenta al final, es aquel que influye en las personas de muchas maneras (Sergiovanni, 2007), donde se impactan las emociones, se apela a los valores y permite crear vínculos entre las personas.

Según Tschannen-Moran (2007), existen cinco aspectos que permiten a una persona convertirse en un líder de confianza: la benevolencia, la honestidad, la fiabilidad, el desarrollo de la competitividad y el dinamismo entre los grupos que integran la estructura escolar (administradores, maestros, estudiantes, padres y/o madres y la comunidad en general). Otro aspecto que un líder debe considerar al momento de reestructurar un sistema educativo depende de la cultura que prevalece en ese lugar. Según Barth (2007), la cultura escolar es un patrón complejo de normas, actitudes, creencias, comportamientos, valores, ceremonias, tradiciones y mitos que están profundamente arraigados en la esencia de la organización.

Liderazgo transformador

El enfoque del liderazgo transformador puede ayudar a los líderes educativos a convertirse en líderes excepcionales. Más simple aún, el liderazgo transformacional es un proceso que transforma para hacer cambios y al mismo tiempo promueve cambios en los individuos (Northouse, 2007). En otras palabras, el liderazgo transformador es la capacidad de hacer que la gente se involucre en el cambio, para mejorar y para ser dirigidos. Se trata de involucrar a los miembros del equipo, satisfacer sus necesidades y valorarlos. Por lo tanto, un líder transformador podría hacer la escuela más exitosa a través de la valoración de su comunidad escolar.

Northouse (2007) establece que el líder transformador se involucra con las emociones, valores, ética, normas, objetivos a largo plazo y la evaluación constante, satisface necesidades y trata con sensibilidad a las personas. El liderazgo transformador implica una forma excepcional de influenciar que despierta en sus seguidores deseos de trabajar para alcanzar más de lo que se espera de ellos. Puede motivar a sus seguidores porque: eleva los niveles de conciencia sobre la importancia y el valor de las metas, y permite que estos puedan

sobreponer el bien del grupo más allá de sus intereses personales. La inspiración y motivación son características de líderes que comunican altas expectativas a sus seguidores y es así como éstos se ven comprometidos y se sienten parte indispensable del logro de la visión en la organización. Se espera que un líder transformador pueda proveer un clima de apoyo y consideración individualizada al escuchar las necesidades de sus seguidores.

Northouse (2007) señala que el liderazgo transformador es una estrategia cuyos componentes le permite iniciar, desarrollar e implantar unos cambios significativos en una organización. Algunos aspectos claves del líder transformador permiten que éste desarrolle una visión clara del futuro de su organización con una imagen atractiva, realista y de un futuro definido. Segundo, el líder es un arquitecto al rediseñar o redefinir los objetivos y metas de la escuela. En tercer lugar, el líder despierta confianza en la comunidad escolar al establecer de forma clara su propósito y al trabajar por el fin esperado. Finalmente este líder se desempeña creativamente y desarrolla un concepto positivo de sus fortalezas y debilidades. Éste no tiene una batalla interna en contra de sus debilidades.

Las decisiones que toma un líder y cómo reacciona ante una situación son parte de su ética. Northouse (2007) establece que la ética está relacionada directamente con los valores y la moral que un individuo o una sociedad acepta o rechaza. La teoría de la ética provee un sistema de reglas o principios que permiten decidir qué está bien o mal, correcto o incorrecto en un momento dado. Ésta se relaciona con la conducta de los líderes de dos maneras: consecuencias de las acciones de los líderes y énfasis en las normas y reglas que dirigen las decisiones del líder. Un ejemplo es el egoísmo, como parte de la ética, donde el líder actúa con miras a su bienestar individual.

La ética que revela mayores principios altruistas es la del líder transformador, discutido previamente. Según Northouse (2007), la ética es fundamental en el liderazgo porque en ella reside el potencial de influenciar, la necesidad de apoderar y controlar a los seguidores para lograr las metas y valores de la organización. De acuerdo con Heifetz (1994), el liderazgo requiere el uso de la autoridad para que el seguidor pueda lidiar con los conflictos de valores que emergen en el cambiante mundo del trabajo.

Por otra parte, para el 1970, Robert Greenleaf desarrolló un modelo de enfoque paradójico denominado como el líder servidor (servant leadership). En éste, fuertes matices altruistas de ética hacen hincapié en un líder atento y empático a las necesidades de sus seguidores para cuidarlos y apoyarlos. El reto para desempeñar el liderazgo como servidor es mantener un balance entre la candidez y la empatía sin perder el control y el monitoreo de las labores que deben ser realizadas. Un líder ético identifica el propósito de mantener la inclusión de todos en el equipo y tiene gran interés en la comunidad y la cultura. Finalmente, la investigación sobre la conducta de ética de líderes ofrece principios básicos para el desarrollo de un

liderazgo ético en el mundo real. Por si mismo el liderazgo ético está aún en sus inicios, y depende mayormente de literatura que presenta investigaciones que básicamente han sido descriptivas y basadas en anécdotas.

Conocer la cultura escolar para ejercer el liderazgo

La escuela tiene su propia cultura. En términos inequívocos, esto se refiere a “cómo hacemos las cosas por aquí”. Para cambiar una cultura escolar se requiere primeramente identificar y evaluar las cualidades inmersas en la organización. Barth (2007) invita a reflexionar en torno a una cultura preguntando: “¿Qué podemos ver, escuchar y cómo se experimenta en la escuela?, ¿Cuáles son los indicadores y las pistas que revelan la cultura de la escuela?, ¿Qué comportamientos son bien recibidos y cuáles son reconocidos como de excelencia? y ¿Cuáles reciben amonestación?

Cada escuela tiene sus creencias que son intocables y que no pueden ser refutadas.

Deal y Peterson (2007) establecen que pretender promover el cambio o la reestructuración de una organización que no se conoce, claramente es el rumbo de una receta para una jornada de estrés y un rotundo fracaso. Se ha dicho que un pez sería la última criatura en la tierra en descubrir el agua, esto porque ha estado inmerso en ella toda su vida. Lo mismo podría decirse de las personas que trabajan dentro de una cultura escolar. Un ejemplo que podrían experimentar algunos educadores es aquel que luego de esperar tres años en probatoria se sumergen en la cultura escolar. Donde pueden olvidar aspectos importantes de la cultura escolar tales como los esquemas de liderazgo, la competitividad, el miedo, el egoísmo o la falta de apoyo.

Barth (2007) identificó una docena de normas culturales saludables que incluyen: la colegialidad, la experimentación, el trazar altas expectativas, la confianza, la seguridad, el apoyo a las bases del conocimiento, el aprecio, el reconocimiento, el apoyar la celebración y el buen humor, el involucrarse en la toma de decisiones, el proteger lo importante de las tradiciones, la honestidad y la comunicación abierta. Se ha dicho que la administración de una escuela es poner pautas sobre qué tiene prioridad entre las prioridades. El liderazgo requiere determinar qué es lo primero con lo que se va a trabajar. Según Tschannen-Moran (2007), el propósito primordial en las escuelas es crear y promover una cultura de aprendizaje y, en segundo lugar, fomentar que los maestros y los estudiantes sean aprendices durante toda su vida (lifelong learners).

El líder y la creación de una cultura escolar

Hay tres preguntas básicas que un líder capacitado debe poder contestar: ¿Cuál es la cultura de la escuela (i.e., su historia, valores, tradiciones y oportunidades)?; ¿Qué puedo hacer para fortalecer la cultura y qué coincide con mi visión de la escuela ideal?; ¿Qué se puede hacer para reestructurar la cultura en una nueva dirección? Deal y Peterson (2007) establecen que un líder tiene ocho roles que

debe exhibir debido a que es historiador, antropólogo, visionario, modelo, alfarero, poeta, actor y sanador. Como historiador trata de comprender el perfil social y las normas de la escuela. Cuando analiza e investiga el conjunto de normas actual, los valores y las creencias definidas por la cultura del lugar es un antropólogo. Funciona como visionario al trabajar con líderes de la comunidad para definir la imagen futura de la escuela. Se muestra como un modelo porque ejemplifica valores mediante su vestimenta, comportamientos, atenciones con las personas y con la rutina. Deal y Peterson (2007) indican que el líder es un alfarero porque estructura la escuela, pero mientras trabaja en ella, es moldeado con los talentos de los seguidores, con las tradiciones, las ceremonias y los símbolos que constituyen la escuela. Debe ser un poeta que utiliza el lenguaje para fortalecer los valores y mantener una buena imagen de apoyo en la escuela. Como actor debe ser integrante del drama inevitable en el cual están inmersas las escuelas, ya sea comedia o tragedia. Por último, es un sanador que supervisa las transiciones y el cambio en la vida escolar para sanar heridas creadas por los conflictos y las pérdidas.

Un líder escolar sabio

Un líder educativo y su comunidad escolar necesitan conocer sobre epistemología, a fin de poder evaluar el material que enseña, determinar el método de implantación por los investigadores y poder determinar el impacto del poder sobre el conocimiento. La epistemología es una importante rama de la filosofía que trata de explicar la teoría del conocimiento (Noodings, 2007). Comprender el conocimiento mismo es una herramienta que a nivel de una organización educativa permite explicar cómo se aceptan o rechazan diversas creencias y su uso en estudios empíricos. Ello permite que el líder educativo identifique qué lleva a los estudiantes a revisar ideas erradas y mantenerse arraigados a ideas que no les permite adaptarse. Noodings (2007) establece que el estudio de los conocimientos es el que nos permite identificar si el conocimiento mismo está inmerso en el poder político o social. Barth (2007) establece que la escuela es una comunidad de aprendizaje y conocimiento. Los estudiantes son los receptores del conocimiento y es por ellos que se genera la importancia de que los líderes educativos conozcan qué afecta el aprendizaje en ellos.

Se ha desarrollado un arsenal de penalidades y castigos que están enlazados con el aprendizaje. Se practican frases como “aprende o te castigo” o “si no aprendes, fracasas”. Estas afectan el aprendizaje del estudiante. El mercado del empleo es claro con las expectativas que desea de sus futuros empleados del siglo XXI. Ellos exigen trabajo en equipo, solución de problemas, destrezas interpersonales, destrezas de comunicación verbal, saber escuchar, tener un grado profesional, usar el pensamiento crítico y creativo, las destrezas de escritura y lectura, la habilidad tecnológica y la eficiencia en una organización (Barth, 2007).

Noodings (2007) establece que a través de la educación se busca ayudar a los estudiantes a tomar decisiones bien informadas mediante un currículo diverso y atractivo. John Dewey y Jean Jacques Rousseau (citados en Noodings, 2007) pensaban que los estudiantes tienen diferentes talentos e intereses y no deben estar sujetos a un currículo estandarizado y lineal. Noodings también establece que ignorar el talento de los estudiantes es una de las consideraciones que se debe tener presente a la hora de reformar la escuela. Es una situación controvertible pues se pretende que todos los estudiantes tengan las mismas destrezas en honor a la igualdad. El acta de Ley Ningún Niño Rezagado (*No Child Left Behind*) exige que las pruebas estandarizadas sean tomadas sin excepciones de raza, género y necesidades de educación especial y así, como iguales, cumplan con el estándar. Esto podría ser una aspiración errada si primeramente no se provee igualdad de oportunidades. Por ejemplo, el acceso a cursos de arte, música, viajes de campo, entre otras, puede variar entre estudiantes de escuelas privadas y escuelas del sector público (Noodings, 2007). Se impone el riesgo de que sea de mayor importancia la estadística de logros de estándares para mostrar a las autoridades que se cumple con el trabajo.

Conclusión

El líder escolar tiene la tarea de transformar la comunidad escolar. Sin embargo, el líder se enfrenta con un sistema de educación en Puerto Rico que promueva el liderazgo transaccional. El liderazgo transaccional se produce cuando el poder es la norma. Sus instrumentos son el cabildeo, la suspensión de favores y transacciones, el dar algo para recibir algo. El liderazgo transaccional es ideal para establecer contactos; su peor característica es el abuso de poder. Este tipo de liderazgo está indefectiblemente vinculado al “poder del cargo”; es decir la posición y la influencia que da el cargo que se ocupa en la posición jerárquica. Su objetivo es cumplir la meta de la organización, la interacción humana no es importante.

Por otro lado, el liderazgo transformador, apela a los móviles más elevados para mejorar la calidad de la vida humana. El líder transformador tiene que tener la capacidad de hacer que la gente se involucre en el cambio, para mejorar, y para ser dirigidos. Este líder tiene que influenciar a sus seguidores y despertar en ellos los deseos de trabajar para alcanzar más de lo que se espera de ellos. Todo líder educativo conoce que la clave del éxito está en apoderar a sus maestros. Esta es una manera, para el líder transformador, de tener éxito con el aprovechamiento académico de los estudiantes. El líder escolar tiene que facilitar la transformación de los maestros para que sean líderes dentro de la escuela. Lieberman, Saxl y Miles (2007) realizaron un estudio con 17 maestros-líderes para identificar las destrezas en común referentes al citado rol con el propósito de determinar aquellas destrezas que pueden ser enseñadas o desarrolladas en futuros maestros-líderes.

Primeramente se identificaron ciertas destrezas, habilidades y experiencias que estos maestros-líderes tenían en común, tales como, haber enseñado en distintos niveles, incluyendo población adulta, haber estado involucrados en el desarrollo

del currículo, haber asistido a una gama de conferencias y talleres sobre temas relevantes a la práctica, haber ocupado puestos que le permitieran ganar experiencia administrativa, haber tomado riesgos e implantado nuevas ideas y exhibir destrezas interpersonales. A partir de una serie de entrevistas y observaciones (Lieberman, Saxl & Miles, 2007) se pudieron constatar las diversas técnicas y estrategias que estos líderes tuvieron que aprender a lo largo del camino al enfrentarse a su nuevo rol:

1. *Aprendizaje acerca de la cultura escolar* - Reconocieron lo aislado que está el maestro en su salón de clases y lo difícil que es crear una estructura que los involucre a todos y el poder lograr confianza dentro de su equipo de trabajo. Comprendieron que sólo algunos directores se preocupan por involucrar a sus maestros en su propio desarrollo profesional, y también promoviendo la reflexión e interacción entre adultos. Algunos de estos maestros- líderes informaron que el clima escolar y el estilo del administrador son los dos componentes más críticos de la cultura escolar.
2. *Nuevas destrezas y habilidades* - Aprendieron a romper con las actividades del día, a proveer nuevos ambientes en los cuales la gente se pudiera comunicar con los demás y a aprender cómo facilitar tanto el aprendizaje grupal como individual. Aprendieron a ser parte del sistema sin ser “absorbidos” por éste, a escuchar más que a sugerir. Y para que estas nuevas formas organizacionales ocurran, los maestros deben ser organizados, movilizados, dirigidos y apoyados por un director transformador.
3. *Auto-aprendizaje* - Además de las técnicas, destrezas, habilidades y nuevos conocimientos que estos maestro-líderes aprendieron en sus propias escuelas, también estos valoraron lo que aprendieron por ellos mismos. Ser un proveedor y facilitador para otros en la escuela ofrece también la oportunidad de aprender cómo trabajar con los demás, cómo desarrollar sus propias habilidades y cómo ir más allá a nivel intelectual y personal. Por un lado, los maestros pasan la mayor parte del tiempo facilitando el aprendizaje de sus estudiantes. Sin embargo, no se encuentran a menudo con personas que faciliten su propio desarrollo profesional.

El líder educativo tiene que utilizar todas las dimensiones del liderazgo educativo para poder tener éxito. Este artículo puede ayudar al líder educativo a reflexionar sobre sus prácticas dentro de su plantel escolar y reflexionar sobre la participación de sus maestros en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. El líder educativo de Puerto Rico del siglo XXI enfrenta grandes retos dentro del sistema de educación. Este líder transformador debe conocer el sistema educativo y facilitar dentro de su escuela una educación de calidad para todos sus estudiantes. Un buen líder educativo debe ejercer todas las dimensiones del liderazgo educativo en conjunto para tener éxito en proveer una educación de calidad, que sea una más justa para todos los estudiantes de Puerto Rico.

Referencias

Barth, R. S. (2007). Culture in question. In *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (2nd ed.) (pp. 159-168). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.

Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2007). Eight roles of symbolic leaders. In *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (2nd ed.) (pp.197-210). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). The five practices of exemplary leadership. In *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (2nd ed.) (pp. 63-74). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.

Lieberman, A., Saxl, E. R., & Miles, M. B. (2007). Teacher leadership: Ideology and practice. In *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (2nd ed.) (pp. 403-420). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Noodings, N. (2007). *Philosophy of Education* (2nd ed.). Boulder, CO: Westview Press.

Sergiovanni, T. J. (2007). Leadership as stewardship: "Who's serving who?". In *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (2nd ed.) (pp. 75-92). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.

Tschannen-Moran, M. (2007). Becoming a trustworthy leader. In *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (2nd ed.) (pp. 99-114). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.