

UNIVERSIDAD AUSTRAL

ESCUELA DE EDUCACIÓN

IX JORNADAS ACADÉMICAS

**LA EDUCACIÓN AFECTIVA Y EMOCIONAL: EL DESAFÍO DE UNA
FORMACIÓN CIUDADANA SÓLIDA**

Pilar, 15 de junio de 2018

LAS HABILIDADES SOCIALES DE LOS DIRECTIVOS ESCOLARES

CINCO PRÁCTICAS DE LIDERAZGO QUE MEJORAN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES

Susana Luchesi

El tema que nos convoca, surge de preguntarnos **¿Qué prácticas de los directivos escolares, como líderes de su institución, promueven las motivaciones los docentes, desarrollan sus habilidades y capacidades profesionales y mejoran las condiciones de trabajo en las que se desempeñan?**

Introducción

Existen unas numerosas investigaciones que evidencian que el liderazgo de los directores tiene una gran influencia; a través de las condiciones que ayudan a crear en sus instituciones escolares en cómo los maestros y docentes se sienten en relación a su trabajo y el impacto de esos sentimientos sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Quizás está probablemente ésta sea la manera más eficaz y “natural” en que los directores contribuyen a la calidad de los aprendizajes escolares.

Los directores viven una vida increíblemente dinámica en sus escuelas y los sentimientos de los profesores acerca de su propio trabajo dependen de manera significativa de cómo los directores viven esa vida. El buen humor, la sensibilidad emocional, la apertura ante nuevas ideas, las demostraciones de cuidado hacia el equipo educativo y los alumnos, la confianza, las expresiones de optimismo –todas

estas maneras de realizar su labor son muy relevantes para los sentimientos de los docentes acerca de su trabajo y la escuela (Day y Leithwood, 2014)

Los directores, realizan todas estas cosas a la vez que cumplen con mandatos externos que a veces chocan con necesidades locales, encontrar reemplazos para colegas embarazadas, llevar alumnos lesionados a servicios de urgencia y una lista infinita de problemas predecibles que ocurren en momentos impredecibles e invariablemente inconvenientes.

Se sabe que cuando las escuelas funcionan bien, es decir, cuando garantizan buenas clases y aprendizajes de buena calidad para todos los alumnos que en ellas estudian, los directores están detrás de una serie de factores que explican ese buen funcionamiento (Frigerio, Poggi y Tiramonti, 1992).

Son una especie de superhéroes educativos (Puede que exista un par de especímenes como esos, pero ciertamente escasean. En general tenemos que operar con personas más inteligentes que el común de la gente, muy dedicados e increíblemente esforzados en su trabajo, pero que en ningún caso saben caminar sobre el agua.

¡La buena noticia es que no se nace siendo líder, sino que podemos aprender!!

- Liderazgo conjunto de prácticas que se pueden aprender

Aprender una serie de habilidades sociales que tienen los líderes efectivos, que hacen estas cosas de una forma que contribuye a un clima de confianza y compromiso con un propósito común. Esto provocará el fortalecimiento de las relaciones entre todos los actores de la comunidad educativa. Habrá, por tanto, un mejor clima escolar, variable que hoy está reconocidamente aceptada como una de las que permiten el progreso de los aprendizajes de los alumnos.

En suma, el rol y la influencia del liderazgo directivo sobre el mejoramiento escolar consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

La esencia del liderazgo

- 1) La condición del líder implica un compromiso primero con uno mismo y luego con los demás
- 2) Estar convencido en lo que se es y en lo que se hace

3) El líder no nace, sino se hace y quien ocupe un cargo de responsabilidad en una institución educativa tiene la obligación de construir, desarrollar ese liderazgo

4) Aprender, conducir, ilusionar es una tarea a largo plazo

5) El liderazgo no es una posición, es un proceso

Aportaciones teóricas

El director, como cabeza principal y eje conductor, se constituye ante la comunidad educativa como el responsable del Proyecto Educativo Institucional (PEI) el cual es creado de manera conjunta entre pedagogos, fundadores, gobierno, sociedad, familia y estudiantes. Dicho director lidera el PEI con el corazón y la mente, e inspira a toda la comunidad para hacer de este el proyecto de vida, especialmente de los educadores (Restrepo y Restrepo, 2012).

Por ejemplo, Anderson (2010) plantea que las acciones de los directivos líderes influyen de forma indirecta sobre las prácticas de los docentes y sobre los resultados de los estudiantes. El desempeño de los docentes se explica como una función de sus motivaciones y habilidades, así como también de las condiciones organizacionales y materiales en las cuales desarrollan su trabajo. Este último factor incluye las condiciones internas que corresponden al aula de clase y a la escuela como organización, y también las condiciones externas que son susceptibles a la influencia de las acciones del directivo escolar. En este sentido es importante formar a los directivos escolares para que desarrollen competencias de liderazgo que les permitan responder de manera exitosa a las necesidades de la comunidad educativa e incidir favorablemente en el desempeño de sus actividades motivándolos para que participen de la institución escolar y se apropien de esta (Uribe, 2007).

DESAFIAR LOS PROCESOS

La aplicación flexible de las reglas por parte del director como un elemento que tienen consecuencias significativas sobre las emociones de los profesores.

Los líderes corren riesgos. Las personas que se proponen lo que quieren no permanecen sentadas a que el destino les sonría. Un director que pretende mejorar los

aprendizajes en su escuela necesita realizar innovaciones que, en ocasiones pueden significar romper con el statu quo existente.

Los líderes son pioneros, dispuestas a avanzar hacia lo desconocido y asumir los riesgos para innovar y experimentar con miras a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

La contribución principal de los líderes está en el reconocimiento de las buenas ideas, en el apoyo brindado a las mismas y en la disposición de desafiar el sistema en miras a lograr sus objetivos. Los líderes son los primeros en adoptar una innovación, aun sabiendo que los cambios pueden tener un porcentaje de fracaso, pero que es una excelente oportunidad de aprendizaje propio y de sus colaboradores docentes.

- ✓ Sumarse a iniciativa conjuntas con los docentes para encontrar formas creativas de mejorar la entrega de planificaciones

INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA

El líder es un movilizador de energías. Asume iniciativas que mueven a otras personas a trabajar en esa misma dirección, porque les resulta interesante y positivo formas parte en el proyecto que se les pone delante.

Atrae a otros a colaborar voluntariamente porque resulta personalmente atractivo. Y esta atracción deviene porque propone una meta que va más allá del rutinario cumplimiento de los establecido y promete (implícita o explícitamente) una recompensa que va más allá de los resultados habituales del esfuerzo repetido. **El líder introduce una novedad** en la vida de sus colaboradores que resulta atractiva para predisponerlos a realizar un esfuerzo mayor.

Por este motivo, para congregar a las personas en torno a una visión, éstas necesitan creer que quien los dirige conoce sus necesidades y se preocupa por sus objetivos. Sólo mediante un profundo conocimiento de las aspiraciones, visiones y valores de sus colaboradores logra conseguir su apoyo. **El liderazgo no es monólogo, sino diálogo**

Los líderes no suprimen la libertad; más bien, si es un verdadero líder la desarrolla. Leonardo Polo en su libro Quien es el hombre, explica que la persona que es libre es el asume tareas. Forma parte de la libertad la recepción de un encargo cuyo cumplimiento exige superar obstáculos diversos y se realiza en beneficio de otros: los

alumnos. Desde esta perspectiva, el líder es quien ayuda a otros a asumir y desarrollar su libertad al tiempo que asume y desarrolla la propia.

Y un *plus* de significado en la tarea que se asume, con toda probabilidad, un *plus* de esfuerzo y de compromiso de la participación individual. Y esto no implica una especie de trueque en el que se procura el compromiso por algún bien tangible: es algo más. Los líderes forjan una unidad de objetivos mostrando las bondades que el sueño. **Debe ser algo que merece la pena. En este sentido, no basta la atractividad y la eficacia para construir un verdadero liderazgo.** Debe haber una serie reflexión sobre los valores, es decir sobre las metas a la que se conduce a los colaboradores. Hay metas que, tanto en su camino hacia ellas como su logro, ayudan al desarrollo como personas y como profesionales. **Todo líder tiene ante sí una cuestión que decidir: ¿hacia dónde llevo a mis colaboradores? La grandeza de un líder viene de la grandeza de las metas que señala y del ejemplo que da al encarnarlas personalmente.**

El líder no puede encender la llama de la pasión a otras personas sin expresar entusiasmo mediante un lenguaje vívido y expresivo. Debe ser contagioso e inspirador, teniendo fe él mismo en el proyecto colectivo.

Esta habilidad está muy relacionada con la comunicación. Es preciso comunicar bien el objetivo propuesto como el papel que cada uno asume en la tarea colectiva.

Dos prácticas de los directores relacionadas con establecer directrices influyen de manera significativa sobre el estrés, el sentido de eficacia individual y el compromiso organizacional de los profesores. Una de estas prácticas –ayudar al equipo educativo a desarrollar un sentido inspirador y compartido de propósito– potencia el trabajo de los profesores,

HABILITAR A OTROS PARA ACTUAR

Las verdades transformaciones no se convierten en realidades significativas por la acción de una acción individual. El liderazgo requiere el esfuerzo en equipo. **El líder habla de “nosotros”.**

El sentido del equipo va mucho más allá de la mera información; sino que tiene un sentido inclusivo, la cooperación debe abrirse a todos aquellos que tienen intereses en la visión institucional.

Es óptimo comprometer a todos aquellos que deberán vivir con los resultados y posibilitan que otras personas hagan un buen trabajo. Nadie da lo mejor de sí cuando se siente débil, incompetente o aislado. Para producir un buen resultado es necesario sentirse protagonista y dueño del mismo. Esto implica darles un margen de autonomía para actuar donde sean capaces de tomar decisiones.

Se fortalece notablemente la autoestima de nuestros colaboradores cuando confiamos en sus capacidades, porque esta cesión de poder es una enorme cuota de confianza, que además genera en ellos una enorme responsabilidad porque no queremos defraudar. **Liderazgo es una relación de confianza.**

Para poder habilitarlas, hemos necesariamente de desarrollarlas como personas.

- ✓ Escuchar las ideas de las ideas de los docentes
- ✓ Buscar el bienestar de los docentes
- ✓ Protegerlos, reconocer y premiar el trabajo bien hecho
- ✓ Feedback positivo
- ✓ Distribuir el liderazgo dentro de la escuela otorgando un margen de discrecionalidad

SERVIR DE MODELO

Los líderes no exigen compromiso, los inspiran.

Un verdadero no le pediría a nadie que hiciese algo que no estuviera dispuesto hacer primero. Dan ejemplo y generan compromiso a través de actitudes simples y cotidianas; y, es quizás uno de los argumentos más sólidos para arrastrar a otros hacia la meta. El líder es una persona auténtica, que es capaz de realizar los sacrificios necesarios para llegar a la meta.

BRINDAR ALIENTO

Transmitir ilusión, comunicar un objetivo atractivo y presentarse como modelo es el comienzo del liderazgo.

Es el comienzo de una relación con vocación de permanencia. Es el largo plazo lo que perfecciona la retórica inicial del líder. Es en el tiempo de la relación donde efectivamente comparecen (ya no como promesa) la capacidad del líder y la meta hacia la que se dirige y nos dirige.

Con el tiempo la ilusión y el compromiso dejan paso al acostumbramiento, la inconstancia, el tedio. El líder no puede resultar simpático a sus colaboradores, porque parte de su misión es exigir el compromiso personal continuo.

La tarea a largo plazo requiere sostener el esfuerzo y sacrificar, con frecuencia la satisfacción inmediata de los objetivos a cortos. Simpatía y atractivo no son lo mismo. La fortaleza, es una cualidad directiva necesaria para sostener el esfuerzo a largo de los demás, aun cuando exista el riesgo de resultar desagradable.

El estímulo puede provenir de grandes gestos o de actitudes simples. “celebrar”, felicitar aumenta la autoestima.

Parte de la tarea de un líder es mostrarles a sus colaboradores que son capaces de lograr lo que se proponen.

A modo de conclusión

- Al desafiar los procesos dan una imagen de dinamismo
- La práctica de servir de modelo incluye una clasificación de valores y una capacidad de dar ejemplo a sus colaboradores
- Estas conductas sirven para demostrar la honestidad y la integridad. Sus palabras coinciden con sus actos
- La confianza es fundamental al momento de habilitar a otros
- Brindar aliento, reconocer y celebrar los logros significativos, contribuye a mostrar la justicia y la sinceridad del líder

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Gorrochotegui Martell, A.; Vicente Mendoza, I.; Torres Escobar, G. (2014). *Evaluación de un proceso de coaching en directivos y su impacto en el clima escolar*. Educ. Educ. Vol. 17, No. 1, 111-131. <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/3508/3481>
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas: individuo y sociedad*, 9 (2), 34-52.

- Bolívar, A. (2011). *Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*. *Educar*, 47 (2), 253-275.
- Gorrochotegui, A. (2011). *Un modelo de "coaching" en directivos escolares*. *Educación y Educadores*, 14 (2), 369-387.
- Delgado, M. (2004). *La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*. *Enseñanza*, 22, 193-211. Recuperado de: http://espacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:20282&dsID=funcion_liderazgo.pdf
- Leithwood, K. (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Área de Educación - Fundación Chile.
- Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992) *Las instituciones educativas. Cara y ceca. Elementos para su comprensión*. Buenos Aires, Troquel educación. Serie Flacso en acción