

# FORMACIÓN DEL PROFESORADO: EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES COMO FACTOR DE CALIDAD

ISABEL CANTÓN MAYO<sup>1</sup>; ANA ROSA ARIAS GAGO;  
ROBERTO BAELO ÁLVAREZ

*Universidad de León (España)*  
E-mail: dcaag@unileon.es

## 1. INTRODUCCIÓN

Los profesores son conscientes de la complejidad de las tareas directivas. Esta percepción se atribuye a que los profesores no se sienten formados para ejercer la función directiva, sobre todo en temas de organización y gestión. No se quiere asumir competencias directivas, y entre el profesorado se observa una filosofía de aversión a toda idea de jerarquización en la actividad escolar.

Ante este panorama, se han estudiado explícitamente en varias ocasiones las causas de la falta de candidatos y los motivos que aducen los profesores para no presentarse al cargo, se han destacado fundamentalmente: La falta de incentivos y de formación, la ambigüedad de los criterios de selección, la insatisfacción que genera el ejercicio de la dirección y la difícil vuelta al equipo de profesores una vez finalizada su tarea. En general, una experiencia que se observa en muchos directivos es el destacar su vocación docente y no la de dirección, para la cual no han sido preparados.

El estudio lo enfocamos desde la formación de los futuros docentes para ejercer el rol de director desarrollando competencias de líder incidentes en la calidad de las instituciones educativas.

## 2. PROPUESTAS: FORMACIÓN EN COMPETENCIAS DE LIDERAZGO PARA UNA DIRECCIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD

La calidad es la satisfacción de todos los usuarios (*clientes*) del sistema educativo, está ligada a las personas, a sus percepciones y a sus actuaciones. Se debe dotar a los centros de una mayor flexibilización que facilite la implantación de estrategias que satisfagan las necesidades y las demandas de los diferentes sectores hablamos de dotar de mayor autonomía a los centros, promover procesos de toma de decisiones colaborativos y contextualizados, y volver a creer y confiar en el potencial humano y profesional, confiar en el *liderazgo de la dirección* (Cantón, 2004a).

El liderazgo no es algo instituido que se mantiene al margen de los cambios, al contrario, es una parte importante de ellos y está íntimamente ligado a la transformación cultural, estamos ante una interacción constante con el medio en el que se actúa. Peter Drucker (1996), quien ha dedi-

1 Isabel Cantón Mayo es Presidenta del Centro UNESCO de Castilla y León



cado años y esfuerzos para investigar el comportamiento de los líderes ha escrito que “... *el liderazgo es una disciplina, prácticamente condicionada por la cultura y sujeta a los valores, tradiciones y hábitos de una sociedad determinada. No se trata de un tema gratuito*”. El liderazgo se maneja con la realidad que a su vez está hecha por la gente que construye las organizaciones según sus valores y porque las sociedades están compuestas por instituciones y organismos que reflejan los valores dominantes de su cultura.

Hablamos de un **liderazgo situacional**, contextualizado y flexible para poder adoptar cualquiera de los estilos de liderazgo, competente para combinar adecuadamente producción y relación humana y con la suficiente **autocrítica** para retroalimentarse constantemente, darse cuenta de sus aciertos y de sus errores y corregir el rumbo oportunamente. Debe basarse en las características de los subordinados, las creencias y valores que ellos llevan a la organización y aportan al trabajo; la forma en que perciben a su líder, a su escuela y al ambiente general de la organización y por supuesto la homogeneidad o heterogeneidad que se requiere en el grupo, de acuerdo a la naturaleza de las tareas, ya que las tareas rutinarias o bien estructuradas, no requieren de una intervención directiva, sino más bien de un liderazgo de apoyo y consideración, y por el contrario, cuando las tareas son muy complejas se requiere más un liderazgo orientado a la tarea.

Es preciso un **liderazgo institucional**, que hace referencia a tareas de integración, motivación, creación de grupo mediante identificación con los objetivos de la institución (Mintzberg, 1991). Necesita conocer los recursos instruccionales que los profesores necesitan, evaluar y reforzar las estrategias utilizadas por los docentes, y señalar las que sean apropiadas y efectivas; utilizar la información de los resultados de la evaluación de los estudiantes referente a los problemas de enseñanza. Debe demostrar habilidad para usar una variedad de procesos de grupo y destrezas de interacción con los profesores, padres y estudiantes, así como para el trabajo en equipo como un miembro más. En definitiva, buscar una mayor coherencia entre la función directiva (proyectos, estilos, actuaciones) y los fines educativos del centro.

Desarrollar un **liderazgo desprendido y distribuido**, para permitir emerger el liderazgo en los miembros del cuerpo docente, en los administradores, en los alumnos, en los padres y en la comunidad. Para ello, el director de escuela debe tener visión y habilidades de liderazgo (Seyfarth, 1999), no debe preocuparse por la pérdida de influencia y de poder, dado que el éxito lo encontrará en la escuela misma, a través del aprendizaje de los alumnos y del trabajo con la comunidad. Los maestros también deben transformarse en líderes dentro del aula (Gento, 1998), y los padres acompañarán este liderazgo en la educación, ya que también debe haber un fuerte **liderazgo comunitario** involucrando a la comunidad en las diferentes actividades del sistema educativo y manifestando la confianza en los compañeros y la intención de invitar (**liderazgo invitacional**) a las personas a prepararse de forma estratégica ante el reto del cambio.

Hablamos del ejercicio de un **liderazgo transformacional**, 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 el crecimiento y desarrollo profesional, que considera el trabajo en equipo como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados a la organización; el **directivo transformacional**, eleva los deseos de logros y autodesarrollo de las personas, mientras que a la vez promueven el desarrollo de los grupos y de la organización educativa; es un **directivo persuasivo**, que sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización; en definitiva, **un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización** (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores). Se trata de construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos, de crear culturas de colaboración, de altas expectativas de niveles de consecución y de proveer apoyo psicológico y material al personal, como dimensiones de estas funciones transformadoras. Es necesario se un **líder innovador** saber cómo se pueden aplicar los cambios a la práctica, determinar el alcance del cambio, tener

capacidad de apoyo y estímulo y desarrollar las destrezas necesarias para fomentar una organización que asume el aprendizaje.

Dirigimos nuestra vista, hacia una dirección humanista que tenga en cuenta la calidad de las personas, obviando la aferrada idea asociativa de calidad-producto. Calidad personal que Manuel Lorenzo (2001) predica bajo la frase *"no hay calidad institucional ni profesional sin calidad personal"*, o Isabel Cantón (2004a) citando a Imai Masaaki en su libro *Kaizen* o el secreto de la competitividad japonesa, la preocupación más importante es la calidad de las personas. El director tiene además que desarrollar un "talante", un estilo o modo de proceder que facilite la interacción (Trechera, 2003). Englobaría los términos de consideración individual y tolerancia psicológica del liderazgo transformacional y tiene mucha relación con lo que hoy se entiende por actuar con "inteligencia emocional".

Introducimos una nueva concepción al modo de liderar una organización educativa, el **líder resonante o emocional** (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002) es capaz de despertar en sus seguidores entusiasmo y movilizarlos a donde se desee, encauzando las emociones de cada uno de los individuos de tal forma que todo marche como es debido. Cuando las emociones son transmitidas de forma positiva, el funcionamiento del grupo alcanzará cuotas muy elevadas, en cambio quienes se inclinan hacia el resentimiento y la ansiedad, encaminan los grupos a la desintegración. Para ello, hay que viajar del rol (*personaje*) a la persona (*esencia*), dejar de centrarnos en el rol como algo fingido y superpuesto a uno mismo, para descubrir quiénes somos y cuál es nuestro potencial de liderazgo esencial.

Se definen las emociones como un circuito abierto donde la estabilidad emocional depende en parte de las relaciones que establecemos con los demás, razón que explica la importancia del líder, sus acciones y como influyen en la organización. Este circuito abierto facilita el contagio de las emociones, pudiendo afectar de esta forma, el líder, el clima emocional de toda una comunidad. Los líderes emocionales se convierten en **atractores límbicos** que ejercen una gran influencia sobre el cerebro emocional de sus seguidores. Por otro lado, las emociones negativas secuestran la atención y dificultan el trabajo, presentando de esta forma disonancia en el grupo, donde las personas tienen la sensación de encontrarse desconectados a los demás. Mientras que el líder resonante, tiene la habilidad de congeniar las características de todos los estilos de liderazgo según sea el caso (liderazgo situacional) manteniendo siempre una conexión con sus seguidores prolongando el tono emocional positivo, originándose la resonancia en el ambiente.

Lograr mantener un control emocional adecuado nos permitirá ser líderes resonantes, dependiendo, en gran medida de la capacidad que se tenga para controlar las reacciones ante situaciones que produzcan molestia, tristeza, ansiedad, e incluso alegría; así como, de la capacidad para sintonizar con los propios sentimientos y con los sentimientos de los demás.

Dentro de este orden de ideas, es preciso definir que el primer paso del proceso de cambio en los ámbitos de los equipos y de las instituciones educativas consiste en identificar la realidad emocional y las normas de la escuela, es decir, lo que las personas hacen juntas y el modo en que lo hacen. Solo entonces pueden realmente acometerse el proceso de transformación de la inteligencia emocional de una organización, y el único modo de alentar una transformación completa y duradera de las organizaciones consiste en promover un liderazgo emocionalmente inteligente en todos sus niveles que permita que sus líderes afronten directamente la realidad.

El liderazgo autoritario, imposibilita la sinceridad de sus seguidores, creen que todo va bien, pero que en realidad han acabado incubando una cultura en la que nadie se atreve a decirles la verdad y generan un clima de silencio. La cultura de las escuelas dirigidas por **líderes disonantes** es perjudicial, ya que terminan por perder la confianza de los subordinados, al despreocuparse por el bienestar de quienes le rodean.

Entonces, ¿cuáles serían las claves para desarrollar el liderazgo emocional en los centros educativos? Goleman (1997) describe cinco competencias principales de la inteligencia emocional:

### 1. *El conocimiento de las propias emociones, "la autoconsciencia emocional"*

La capacidad de conocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece constituye la piedra angular de la inteligencia emocional. De tal manera, que la ignorancia sobre nuestros propios sentimientos nos deja a su merced. La primera y mayor dificultad con la que se enfrenta el líder es la del autoconocimiento, se suele producir confusión entre la "esencia" y la "personalidad". A menudo se vive desde ésta última, creando un personaje, tal vez debido a que buscar la esencialidad o autenticidad es un proceso a menudo doloroso que se desea evitar, originando un conflicto básico entre quiénes somos y cómo nos comportamos. Pero sólo desde un mayor autoconocimiento el líder podrá conectar con los recursos y habilidades propias.

### 2. *La capacidad de controlar las emociones*

El conocimiento de uno mismo es una habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos a la situación. Aquel que es incapaz de controlarlos, vive en tensión permanente batallando con sensaciones desagradables. Quien controla las emociones es capaz de recuperarse más rápidamente de los contratiempos de la vida. El objetivo del autocontrol no es la represión sino el equilibrio. Ser señor de sí mismo es el más difícil de los señoríos, pero también es el componente que más influencia nos otorga sobre los demás. Para crecer y desarrollar el potencial humano, hay que incrementar el grado de conciencia de forma que se revisen las creencias limitadoras, cuestionándose aquello que es asumido como una verdad absoluta y que condiciona y niega posibilidades de desarrollo.

### 3. *La capacidad de motivarse uno mismo*

El autocontrol emocional, la capacidad para pacificar la impulsividad y demorar la gratificación, es esencial para poder plantearse objetivos a corto, medio y largo plazo. Goleman llama a este componente, la "*aptitud maestra*", ya que viene a ser como el director de orquesta cuya tarea es coordinar y obtener el máximo rendimiento del talento de sus músicos.

### 4. *El reconocimiento de las emociones ajenas*

La empatía, capacidad para ponerse en el lugar del otro, es una habilidad fundamental. Las personas empáticas suelen sintonizar con las señales sociales que emiten los demás y por ello, son más aptas para responder a esas necesidades. Por ello, a veces se le denomina "comunicación emocional". Desde un mayor grado de conciencia se abren infinidad de posibilidades de comportamiento el líder tendrá a su alcance porque habrá eliminado las barreras que le limitaban. De modo que podrá descubrir, vivir y explorar nuevas formas de relación, que, a modo de espiral ascendente, generan distintas y renovadas relaciones con uno mismo y con los demás.

### 5. *El control de las relaciones*

El arte de las relaciones se basa, en gran medida, en la habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas. Según Goleman las personas socialmente inteligentes pueden conectar fácilmente con los demás, son diestros en leer sus reacciones y sentimientos y también pueden conducir, organizar y resolver los conflictos que aparecen en cualquier interacción humana. No es raro, que se conviertan en líderes naturales ya que saben expresar los sentimientos colectivos latentes, y coordinarlos para ayudar al grupo a conseguir sus objetivos. Aplican la experiencia a la propia realidad profesional, buscando proactivamente oportunidades para consolidar las competencias de liderazgo esencial. Según Goleman, Boyatzis y McKee, algunas pautas para ello serían: encontrar escenarios psicológicamente seguros dentro de los cuales experimentar y practicar; ensayar mentalmente; sincronizar las acciones de toma que se den dentro de la estructura de vida y trabajo; usar tareas temporales para practicar nuevas conductas.

Los conocimientos y habilidades de gestión sólo pueden ser aplicados de forma efectiva en cualquier organización si estos se combinan con las competencias relacionadas con el liderazgo resonante (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002), como pueden ser: el trabajo en equipo y la cooperación, la adaptabilidad, la vocación de servicio o la capacidad de autoevaluación, cualidades

deseables para nuestros directivos escolares. El director tiene que crear una atmósfera cálida y agradable, que refleje el "tono emocional interno" (Trechera, 2003) de los usuarios de la organización con respecto a distintos factores: cultura, integración organizacional, satisfacción laboral, motivación, nivel de efectividad, etc. Lo fundamental es que la comunidad educativa se sienta a gusto en su quehacer diario, la calidad debe ser entendida como satisfacción. Llevar esto a la aceptación práctica nos conducirá hacia la calidad y consecuentemente se reducirán los niveles de conflicto.

Podrán pensar que llevar a cabo este proyecto puede ser utópico, sin embargo, nuestra conciencia nos exige llevar a cabo estilos de dirección que creen ilusión y dinamicen los proyectos educativos: "Lo que necesitamos no es la voluntad de creer sino el deseo de descubrir".

#### BIBLIOGRAFÍA

- CANTON, I. (2004a): *La Organización Escolar normativa y aplicada*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- GENTO, S (1998): *Implantación de la calidad total en instituciones educativas*. Madrid: UNED.
- GOLEMAN, D. (1997): *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, S.A.
- GOLEMAN, D.;, BOYATZIS, R. y McKEE, A. (2002): *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza Janés.
- LORENZO DELGADO, M. (2001): "La dirección como factor de calidad de los centros educativos". En: *Actas del 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.
- MINTZBERG, H. (1991): *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- SEYFARTH, J.T. (1999): *The principal: new leadership for new challenges*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- TRECHERA, J. L. (2003): "El liderazgo en la dirección del centro". *VII Congreso de Educación y Gestión*. Madrid: <http://www.eyg.es/>