

EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DESDE EL AULA

Andrés Enrique Labrador Rondón
enriorion@gmail.com
Universidad de Los Andes Táchira

RESUMEN

El presente artículo intenta analizar el liderazgo en la organización escolar tomando en cuenta la participación de líderes que compartan la planificación estratégica desde el aula, donde todos bajo el principio del liderazgo se conectan en un solo objetivo educativo como lo es la organización escolar. Sin embargo, para el logro de un liderazgo en la organización escolar desde el aula se requiere el desarrollo de una planificación coherente, orgánica y sistémica, que tenga un carácter estratégico para organizar adecuadamente las actividades, objetivos, metas, recursos y procedimientos organizacionales deseados de acuerdo con la realidad del entorno. En este sentido, la organización escolar se puede dar en forma significativa desde el aula, en la medida que cuente con estrategias centradas en la toma de decisiones, comunicación horizontal, organización, coordinación y trabajo en equipo, que originen el diálogo entre los actores líderes del proceso educativo a través de la formación permanente del colectivo social como unidad básica de la transformación educativa.

ABSTRACT

This article attempts to analyze the leadership in school organization taking into account the participation of leaders who share strategic planning from the classroom, where all under the leadership principle be connected in a single educational goal as is the school organization. However, to achieve leadership in school organization from the classroom to develop a coherent, organic and systemic planning, which has a strategic character to properly organize the activities, objectives, goals, resources and desired organizational procedures required according to the reality of the environment. In this sense, school organization can give significantly from the classroom, to the extent that has focused strategies decision making, horizontal communication, organization, coordination and teamwork, that create dialogue between the leading players the educational process through the ongoing formation of social groups as the basic unit of educational transformation.

Palabras clave: Liderazgo, organización escolar, aula.

Key Words: Leadership, school organization, classroom.

Recibido: 18 de agosto de 2015

Aceptado para su publicación: 11 de diciembre de 2015

El presente artículo pretende analizar el liderazgo en la organización escolar tomando en cuenta la participación de líderes que compartan la planificación estratégica desde el aula, porque es ahí donde se puede configurar y moldear una organización escolar acorde a los requerimientos de una visión interdisciplinaria, donde todos bajo el principio del liderazgo se conecten en un solo objetivo educativo como lo es la organización escolar. No obstante en la educación Venezolana del contexto actual la gerencia de las instituciones se fundamentan en una estructura y organización escolar, dependiendo en gran parte del diseño curricular bolivariano (2007), esto ha llevado a ideologizar e inculcar bases en el pensamiento humano, que le permiten concretar mixturas en el saber, hacer, y el convivir para la formación de un ser social, creador, productivo, y solidario, asumiendo la educación como un proceso colectivo, participativo, compartido, que transforma el conocimiento en acción, lo cual origina el desempeño deseado.

Sin embargo, para el logro de un liderazgo en la organización escolar en el aula se requiere el desarrollo de una planificación coherente, orgánica y sistémica, que tenga un carácter estratégico para organizar adecuadamente las actividades, objetivos, metas, los recursos y procedimientos organizacionales deseados de acuerdo con la realidad del entorno.

En este sentido, la organización escolar se puede dar en forma significativa desde el aula, en la medida que cuente con estrategias centradas en la toma de decisiones,

comunicación horizontal, organización, coordinación y trabajo en equipo, que originen el diálogo entre los actores líderes del proceso educativo a través de la formación permanente del colectivo social como unidad básica de la transformación educativa, a partir del cual se fomente la formación de comunidades de aprendizaje que respondan a los objetivos colectivos de la institución educativa y de la comunidad a los fines de obtener una visión organizacional escolar de la realidad educativa.

Bajo esta mirada es importante señalar que un liderazgo compartido no tiene sentido, si no es en el marco de un compromiso e implicación de todos los miembros de la comunidad educativa, docentes, directivos y todos los que conforman los espacios escolares y el aula, quienes deben girar alrededor de una misión y visión del liderazgo en la organización escolar desde el aula.

Así pues, se aprecia que en las organizaciones tales como los colectivos de formación docente se asumen estilo de liderazgos *laissez faire*, evitando todo tipo de conflictos y responsabilidades, la participación del líder es mínima, manifestando la filosofía del dejar hacer para el beneficio común; lo que genera que se efectúe acciones individuales, dejando a un lado el trabajo en equipo.

De igual forma hay una ausente transferencia de liderazgo que se remarca en la carencia de un aprendizaje dialógico para escuchar alternativas cuando se presentan dificultades para delegar responsabilidades en los demás, en la tendencia al trabajo

individualizado más que el colectivo, en el poco reconocimiento a la diversidad de ideas y en la verticalidad en las relaciones.

Sin embargo, el trabajo escolar carece de una gestión compartida entre los actores del proceso educativo que planifican desde el aula, por nombrar algunos como ejemplo: Coordinadores, colectivos de formación docente, docentes especialistas entre otros, a causa a que desarrollan acciones fragmentadas, es decir hay desintegración para dialogar saberes, reflexionar y buscar soluciones.

En este orden podemos decir que el problema central se centra en la inconsistente distribución del poder pedagógico y académico para la construcción de un aprendizaje en comunidad, plasmado en una planificación compartida, situación que hace que no se atiendan las necesidades del colectivo, haciéndose evidente en la indiferencia del docente de aula, especialistas y coordinadores ante la reflexión y trabajo compartido.

En torno a lo planteado, el desvanecimiento de un liderazgo compartido afecta indudablemente en la organización escolar y en la interdisciplinariedad del aula, que trae como consecuencia la carencia de un clima democrático entre los docentes, alumnos, comunidad, directores y hasta en la planificación de los proyectos de aprendizaje y productivos desde el aula y de los coordinadores del PEIC, lo que influye en la toma de decisiones, en las dificultades para establecer canales de comunicación horizontales. También otro de los efectos que

se generan en el insuficiente manejo de una visión colectiva de liderazgo y prospectiva en la planificación estratégica en todos los espacios de aprendizaje, es decir en y desde el aula, esto significa, ausencia de canales que propicien una cultura del aprender en comunidad y en una cultura del aprender en el liderazgo organizacional escolar desde el aula.

En este orden, el liderazgo en la organización escolar responde a problemas de planificación desde el aula para todo el contexto escolar, como una manera de ver y hacer las cosas desde la propia institución escolar, donde se aperturen los canales de comunicación, pertenencia, solidaridad, toma de decisiones lo cual origina otra forma de comportarse en un liderazgo colectivo ante la búsqueda de soluciones, sin embargo lo esencial es comprender como en y desde el aula, se conforman liderazgos múltiples, cuya vitalidad, en gran medida puedan estar vinculadas a decisiones descentralizadas del ejercicios y aceptación de liderazgos de diversos tipos, los cuales conducen hacia el logro de objetivos comunes para todos los miembros del espacio escolar, quienes deben realizar acciones dirigidas al encuentro y el trabajo productivo.

Al respecto Rodríguez (2009), señala que: “El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que el individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores” (p.123). Ante lo planteado podemos decir entonces que el liderazgo abarca desde cómo se relacionan los líderes con otros, dentro y fuera de la organización escolar, cómo se ven

a sí mismos, y en gran medida, si son o no exitosos como líderes.

Todo lo reseñado, depende del estilo de liderazgo con lo que se destaca las características personales que posee el líder en la organización escolar desde el aula, al considerar el conjunto de atributos y condiciones personales, tales como la calidad, sensibilidad social y solidaridad, que le permiten tener éxito bien sea que su actividad se oriente hacia la realización de tareas, o hacia las relaciones adecuadas con los demás miembros de la escuela.

De la misma manera, el liderazgo adquiere una connotación importante, en cuanto el docente ejerce una gerencia escolar desde el aula que requiere el trabajo colectivo y conjunto. Por esta razón, el liderazgo que despliega orienta su accionar en un liderazgo compartido, que se opone en su accionar al liderazgo autocrático, democrático, *laissez faire*, natural y compartido con el fin de definir cada uno de ellos y dar más claridad en la organización escolar desde el aula.

El liderazgo autocrático se caracteriza porque el líder trata de mantener el cumplimiento de objetivos a través de una autoridad rigurosa. Así el docente al planificar tiende a seguir normas y órdenes al pie de la letra sin derecho a reclamos o explicaciones, razón por la cual se crean notorios conflictos en el equipo de trabajo, generando un ambiente de tensión y nerviosismo, en cuanto los líderes autocráticos insisten en hacer todo ellos mismos. Tienen todo el poder, toman todas las decisiones y no suelen decirle a nadie lo que está haciendo.

Al respecto Rabinowitz (2013), señala. “Si se trabaja para un líder autocrático, el trabajo suele consistir en lo que el líder dice. A menudo mantiene su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo o la posición” (p.13). A pesar de que puede o no tener una visión clara y de estar o no llevando a la organización escolar en la dirección correcta, no le importa si alguien está de acuerdo o no con lo que él está haciendo.

Así mismo, el líder democrático entiende que no hay escuela sin su gente, en este aspecto Villa (2009), indica que: “Ve los puestos de él y los demás en términos de responsabilidades en vez del estatus y con frecuencia consulta cuando toma decisiones” (p123). En este sentido el líder democrático a pesar de que solicita, valora y toma en cuenta otras opiniones, considera que la responsabilidad final para la toma de decisiones como la suya propia, acepta la escuela como una empresa cooperativa, sabe que en última instancia él tiene que enfrentarse a las consecuencias de sus decisiones solo. Así, hace énfasis en la igualdad, además ayuda a las personas a sentirse valoradas cuando se les piden sus opiniones e incluso más, si esas opiniones son incorporadas a una decisión o política final.

En contraste, el liderazgo *laissez faire* se caracteriza por no influir en el logro de los objetivos, en el clima laboral se muestra pasivo, abandona el poder en manos del grupo, y trata en lo posible de disminuir sus intervenciones.

Pero, es el liderazgo natural, que con una oculta potencia, que le da hegemonía, surge de manera abierta, el líder se adueña del corazón de las personas, las frases y la fe de los demás generan gran obediencia y seguidores que creen en su actuación, aunque no ejerza funciones directivas dentro de la institución escolar. Este tipo de líder es eficaz y puede desarrollar sus acciones de forma eficaz dentro del liderazgo compartido, donde se puede comprometer con los miembros de la familia educativa que conforman todos los espacios escolares y el aula. Al respecto Sáez Trullén (2012), señala:

El liderazgo natural surge en el líder que mira hacia adentro, es un líder que parte de su autoconocimiento, porque ser líder es aprender de nosotros mismos, desde nuestra experiencia más interna, aprender a mirar desde nuestro maestro interno sin miedo a lo que podamos encontrar (p.4)

El líder natural siempre será apreciado y respetado en la institución educativa, sus ideas serán escuchadas y aceptadas, al igual que sus conocimientos que irradiarán en todos los espacios de aprendizaje, gerenciales o administrativos. Aunque, en oportunidades si no ejerce un cargo directivo o de coordinador, es aislado y a veces ignorado por los directivos, quienes lo consideran una amenaza por sus ideas carismáticas.

Pero a veces en las organizaciones educativas se presenta otro tipo de líder que según Nahapiet y Ghoshal (2007): ...“ejerce su influencia de manera monopolística, minimiza su impacto en la organización escolar desde el aula, y por lo tanto deja una

parte de su tareas por realizar” (p.123). No obstante, el liderazgo no es materia fungible; por el contrario, se incrementa con su uso. En otras palabras, el liderazgo no debe producir seguidores, sino líderes. Es lo mismo que afirmar que un gerente educativo tiene que ver con su capacidad para activar el liderazgo en otros, esto es, para transferirlo.

De esta manera, el docente como gerente de aula debe tener presente, como lo expresa Carbonell (2009), “el desarrollo del aprendizaje dialógico, la delegación de responsabilidades, el reconocimiento a la diversidad de ideas, horizontalidad en las relaciones, para obtener resultados y toma de decisiones en la organización escolar desde el aula” (p. 4). En cuanto al aprendizaje dialógico, desde este contexto del liderazgo en la organización escolar en el aula debe impregnarse una mediación comunicativa entre el docente, los estudiantes y la sociedad, buscando contradicciones, reflexionando sobre las prácticas, transformando las relaciones sociales y poniendo en práctica la sinergia como estrategia para llegar al logro de los objetivos y metas planteadas.

En virtud de lo señalado, en el liderazgo en la organización escolar desde el aula se considera pertinente que el gerente de aula, ejerza ese rol de líder abierto, crítico, y creativo ante las tareas asignadas, es por ello que Koontz, Weihrich y Cannice (2014), propone los siguientes pasos para delegar autoridad en forma eficaz desde el liderazgo en la organización escolar en el aula:

Establecer claramente qué espera de su subordinación al delegarle una actividad o un puesto específico. Cuando una

persona sabe lo que se espera de ella, siempre dará su máximo esfuerzo en conseguir dicho resultado. Para que el subordinado tenga éxito, es necesario que usted le asigne las tareas necesarias para que pueda realizar todas las actividades que el proyecto le exija. (p.234)

Así, la autoridad que se delegue a los docentes especialistas que hacen vida en el aula debe ir aparejada con la debida responsabilidad, de tal forma, que sientan sobre sus hombros que carga con la responsabilidad del cumplimiento de las tareas encomendadas, y que cualquier desviación en la consecución de las mismas, deberá brindar explicaciones.

Es improbable que una persona realice alguna tarea o actividad si no cuenta con la suficiente autoridad para desempeñarla. Además, cuando se delegue autoridad, debe hacerlo saber por diversos medios, para que en la escuela observen quién tiene la autoridad sobre determinada actividad o tarea. De ahí, que se genere un clima horizontal en las relaciones, en las habilidades para colaborar con otras personas, quienes son parte esencial para el desarrollo de competencias en espacios de transferencia de liderazgo, conocimiento y otros.

Necesitan trabajar con otros en la resolución de problemas complejos y muchas veces interdisciplinarios, por esta razón el foco se concreta en la interdisciplinariedad, centrada en el foco del trabajo colaborativo desde el aula de clase, pero con una visión horizontal en las relaciones, como lo señala Mercer y Littleton, (2011), “todos se involucran en un intento coordinado y continuo para resolver un problema o de

alguna manera construir conocimiento en común” (p.25), así todos se resuelve a través de relaciones horizontales en la actividad compartida, coordinada hacia una meta.

Bajo esta perspectiva, el aula de clase es un ambiente de conocimiento en el que los docentes unidos con su equipo de trabajo (Padres y representantes, especialistas, coordinadores, pedagogos), ejecutan un proceso sistemático de planeación con el fin de orientar estrategias que direccionen, organicen y monitoreen la construcción en conjunto de los aprendizajes, estudiando el conocimiento desde una visión investigativa, inmediata y real, para así hacer énfasis en la reestructuración del saber de forma colectiva.

De igual forma, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2013), en las líneas estratégicas en el marco del proceso curricular venezolano, subsistema de Educación Básica, indica que la planeación estratégica “Es un proceso continuo, integral, flexible, intencionado y de construcción colectiva, donde participan y se involucran todas las personas que interactúan y hacen vida en la escuela como integrantes de la comunidad educativa...” (p.45). Es por ello, que el proceso sistemático de planeación ya no es un proceso cerrado dentro de la organización escolar desde el aula, sino proyectado desde el aula, debido a que:

Se realiza desde la investigación acción participativa y transformadora, cuyo escenario es construido por los colectivos comprometidos creando las condiciones que permiten el trabajo cooperativo sobre la base de situaciones reales de la vida diaria y con acciones que implican prácticas que transforman la realidad social en cualquiera de sus ámbitos de aplicación. (p.50)

De esta manera, el proceso de planeación se hace visible dentro de la organización del aula, es importante señalar la acción participativa del liderazgo natural y el democrático para la realización verdadera de las actividades educativas, y esto gracias a esos liderazgos es que la organización escolar se nutre de aprendizajes y de una diversidad de cooperación humana.

Es pertinente indicar que el liderazgo en la organización escolar desde el aula debe estar en una constante articulación con los pilares: aprender a crear, aprender a convivir y participar, aprender a valorar y aprender a reflexionar, al mismo tiempo debe apegarse a los ejes integradores: Ambiente y salud integral, interculturalidad, tecnologías de la comunicación y trabajo liberador.

Dentro de este marco, es esencial que la organización escolar se involucre en el buen funcionamiento colectivo donde aplique la interdisciplinariedad como eje integrador, como lo expresa Bermúdez (2014), “Se deben realizar actividades, jornadas y prácticas que fomenten el trabajo grupal y sinérgico, como también la coparticipación y la solidaridad entre los docentes” (p.34), el trabajo del líder en la organización escolar desde el aula debe ser sólido para que llegue a un final satisfactorio.

En función a lo expresado, otro ingrediente elemental es la participación activa en el equipo de trabajo docente, lo que permite la organización de los esfuerzos en todos los espacios de aprendizaje, en cuanto se contribuye al fortalecimiento de los procesos de enseñanza, de esta forma, la gestión adquiere singular importancia porque

identifica el contexto, para que a partir de una misión y visión compartida, se planea, se trabaja y se evalúa eficientemente, favoreciendo los procesos de enseñanza y aprendizaje en un ambiente de conocimiento digno, seguro y saludable.

De esta manera, el liderazgo en la organización escolar se debe orientar hacia una participación abierta, flexible de los docentes, familias y comunidades, donde se conciba una dinámica de acción profesional generando un desarrollo colectivo y emancipador. Sin embargo, en el contexto actual los líderes deben comprender que las aulas de clase no son industrias ni compañías, son áreas de aprendizaje y convivencia, donde se construyen y se experimentan conocimientos.

En consecuencia, es sumamente importante que en la organización escolar existan verdaderos líderes comprometidos con gestiones creativas e innovadoras que no sólo sepan gestionar recursos y elaborar planificaciones estratégicas, sino que sepan gestionar la dimensión emocional de las personas. En cuanto se considera que a la organización escolar le hace falta pasión, el líder que vive con pasión, despierta pasiones por la educación y por el país.

Bajo este análisis teórico podemos decir que en las Instituciones Educativas deben poner en práctica estrategias de liderazgos que conduzcan al funcionamiento de las instituciones educativas como ejes de organización escolar desde el aula, y centrar sus ganancias en función de la producción de conocimientos, es por ello importante a que en todas las instituciones educativas tomen en

cuenta y pongan en práctica cinco indicadores que permitirán definir objetivos y metas en la organización escolar desde el aula, estos indicadores son: Organización, Comunicación, Toma de Decisiones, Planificación y liderazgo.

Por otra parte, en cada casa de estudio existen organizaciones que generan normas, lineamientos y liderazgos, más allá de la relación estudiante-líder (docente), es descubrir en el espacio de la institución un abanico de posibilidades para impulsar la transformación de la comunidad, y así construir una sociedad más humanista y entregada a la equidad, partiendo de un proceso productivo de conocimientos, para educar y transmitir con una didáctica pedagógica de calidad.

En razón a esto el primer gerente que posee la escuela como empresa, es el Docente, ya que día a día tiene la loable función de llevar a cabo una planificación para poder realizar sus actividades, donde tiene que tomar en cuenta cada una de las fortalezas y debilidades presentes en su ámbito de acción (aula de clase), unidas a los contenidos programáticos que debe desarrollar en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

A partir de esto, el docente como líder de aula, tiene que poner en práctica una Planificación Educativa, donde genere la mayor cantidad de oportunidades de participación e interacción para los estudiantes, lograr el éxito en el alcance de las metas propuestas, así como también reducir el impacto del cambio, minimizando el desperdicio y estableciendo criterios utilizados para controlar.

Es por ello que la educación venezolana requiere de un cambio substancial, donde el objetivo principal sea la calidad de formación del educando, es decir, la búsqueda constante de la excelencia de los alumnos, basada en la eficacia y la eficiencia de los métodos pedagógicos aplicados durante el proceso de enseñanza. La calidad de la educación depende principalmente de ese líder que es el docente, de la forma en que cumpla con las funciones administrativas conocidas como: planificación, organización, dirección y control, que conduzcan al crecimiento personal, ético, espiritual y creativo del estudiante; de la forma en que se comprometa a estudiar profundamente la realidad social del país y a desempeñar el verdadero papel de Educar.

Bajo esta perspectiva un liderazgo desde el aula debe poseer la capacidad para comprender la cultura en que se desarrolla, deberá gestionar bajo un enfoque articulador, la visión conjunta de los miembros de la institución, visión a corto, mediano y largo plazo, valentía, provisión de apoyo, capacidad de decisión, compromiso ético, afecto, simpatía, sentido comunitario y negociador, los líderes son los que impulsan los cambios desde las aulas de clase, requiere un flujo rápido de informaciones y de conocimientos, elevan la calidad y mejoran la ejecución operativa.

En torno a lo planteado podemos hacer énfasis en que un líder es exitoso, toma la responsabilidad en sus hombros, a pesar de los problemas que puedan presentarse, ningún líder se hace a un lado y espera a que alguien más asuma la responsabilidad o resuelva la

situación. La gente se siente motivada por líderes justos pero decisivos que están a cargo de una situación.

Finalmente, los líderes en la organización escolar desde el aula deben ser inspiradores de la ilusión y de esperanza, preparados cada día para enfrentar los retos y obstáculos que se le presenten. Es así, que cada líder es ese profesor en el ejercicio de la función docente generador de los cambios basados en la participación e inclusión de toda institución y comunidad.

REFERENCIAS

- Bermúdez, A. (2014). *El mundo del aula*. México: trillas.
- Carbonell, J. (2009). *La aventura de innovar. El cambio en la escuela*. España: Editorial Morata.
- Koontz, H; Wehrich, H y Cannice, M. (2014). *Administración: una perspectiva Global y Empresarial*. (14va ed.) México: Mc Graw Hill.
- Mercer, N. y Littleton, K. (2011). *Dialogue and the Development of Children's Thinking: asociocultural approach*. London: Routledge
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2013). *Líneas estratégicas en el marco del proceso curricular venezolano. Subsistema de Educación Básica*. Dirección General de Currículo. Caracas -Venezuela.
- Nahapiet, J y Ghoshal, S. (2007). *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage, en Academy of Management Review*. vol.23, n° 2. P.242-266.
- Rodríguez, E. (2009). *De la educación, las ciencias sociales y la filosofía*. Caracas: Fondo de Editorial de Humanidades y Educación de la UCV.
- Rabinowitz, P. (2013). *Estilos de liderazgo*. México: Trillas
- Sáez, N. y Trullén J. (2012). *Ya eres líder*. Madrid España. Editorial empresarial. Primera edición.
- Villa, P. (2009). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*, Bilbao: Mensajero.