

LIDERAZGO EN LA FUNCIÓN DOCENTE

David Calderón de los Ríos

La variedad y cada vez más complejas demandas que la sociedad le plantea al ejercicio de la función docente hacen recomendable que el profesorado disponga en su desempeño de las competencias propias del liderazgo transformacional, que le permiten promover aprendizajes en sus alumnos, inducir el cambio y la innovación, y convocar a los participantes del proceso educativo para conformar una comunidad educativa que posibilite la consistencia y coherencia de las visiones, motivaciones, estrategias y compromisos de sus integrantes.

Se sostiene que para poner en práctica la autonomía profesional debe, en primer lugar, alcanzar su afirmación profesional, mediante un esfuerzo intelectual que le permita acudir al conocimiento que le aportan las ciencias y teorías educativas, la pedagogía, la dinámica de las disciplinas culturales y el saber que le proporciona la práctica docente cotidiana. En segundo lugar debe disponer de habilidades sociales para compartir y comprometerse en una verdadera comunidad profesional y, en tercer lugar, actuar en conciencia profesional, la que se concibe como el compromiso con la investigación, el conocimiento, la competencia, la ética en su desempeño docente, la integración y la justicia social.

En la actualidad todas las profesiones han evolucionado para responder a los nuevos requerimientos y demandas que la sociedad paradigmática les impone, desafiando la filosofía, las ciencias y las teorías que las sustentan; las ciencias y las tecnologías que las instrumentalizan y la ética que las compatibiliza con el sistema de valores en que coexisten.

Dentro de este programa emerge distintivamente la función docente ejercida por el profesional profesor. Esta función la realiza el profesor en un ambiente social convulsionado, turbulento, con fuertes tensiones económicas, culturales y políticas que desafían su profesionalismo, colocándolo en una verdadera encrucijada; puesto a su vez la sociedad le exige resultados de calidad. Resultados que, muchas veces, no coinciden con la educación esperada por los diversos grupos de presión e interés que coexisten en el medio social. Por otro lado, tampoco se observa la fehaciente expresión de voluntades y esfuerzos para conformar efectivas redes de apoyo sinérgico que legitime, promocióne y valore la educación como fundamental actividad humana de desarrollo personal y social.

En otro plano, tampoco la sociedad le proporciona al docente, con claridad, las condiciones adecuadas para la profesionalización que como dimensión debe manifestarse, entre otros, en indicadores tales como: una efectiva sistematización de la formación docente permanente; la creación y el mantenimiento de ambientes propicios para el ejercicio de su función; el reconocimiento y la valorización de su *status*; el mejoramiento de los niveles de remuneraciones.

El ser profesional profesor implica entonces el juego dinámico e interdependiente de las dimensiones de profesionalización y profesionalismo que le permitan asumir el liderazgo trans-

formacional que debe traducirse en competencias para percibir, comprender y alentar el cambio, en virtud de su fortaleza profesional de estar en posición de influir en otros para promover la innovación educativa y así poner en juego su intransable rol social de educar.

En este artículo se considera la función docente como formas específicas del comportamiento del profesorado, intra y extra aula, asociadas a la tarea de mediar para promover aprendizajes en sus educandos en convivencia con los demás. Para ello se sostiene que debe asumir las competencias propias del liderazgo transformacional que le permitan convocar a los participantes del proceso educativo para conformar una comunidad educativa que posibilite la consistencia y coherencia de las visiones, motivaciones, estrategias y compromisos de sus integrantes. Ellos deben ejercerlo con autonomía profesional que implica, en primer lugar, alcanzar su afirmación personal, mediante un esfuerzo intelectual que le permitan acudir al conocimiento que le aportan las ciencias y teorías educativas, la pedagogía, la dinámica de las disciplinas culturales y el saber que le proporciona de la práctica docente cotidiana. En segundo lugar, debe disponer de habilidades sociales para compartir y comprometerse en una verdadera comunidad profesional y, en tercer lugar, actuar en conciencia profesional, la competencia (ser competente), la ética en su desempeño docente, la integración y la justicia social.

Alcances y sentido sobre liderazgo en la función docente

La función docente está asociada a la tarea de educar y se ejercita mediante formas específicas de comportamientos que surgen del conocimiento y comprensión del hombre y su desarrollo, de la pedagogía, del saber cultural, del contexto y de la cotidianeidad. Estos comportamientos deben traducirse en acciones específicas orientadas hacia los siguientes aspectos:

- Planificación de las acciones educativas con pensamiento estratégico. Herramienta que le permita tener en cuenta que las decisiones que se toman ahora tendrán su efecto en el futuro, tanto en el desarrollo y oportunidades de la vida de las personas, como en la construcción de escenarios de convivencia social.
- Creación e incorporación a ambientes de aprendizajes que promuevan la interacción y la participación de los agentes involucrados.
- Mediación para que otros aprendan en un contexto sociocultural definido, gracias a un proceso de mejoramiento continuo de transformación que los direcciona hacia la autotransformación integral.
- Evaluación, tanto en los aprendizajes adquiridos por los participantes en el proceso educativo, como el proceso y producto de su acción docente para propiciar el seguimiento, el monitoreo y la retroalimentación necesarias.
- Comunicación y relaciones con la familia y con otros agentes educativos para conformar comunidad de aprendizajes.
- Reflexión e investigación sobre sus prácticas, contrastando, en dialéctica, realidades y deseabilidades, así como realidades y teorías.

Actualmente existe consenso de que lidera quien está consciente de la necesidad de cambio y por lo tanto lo estimula e impulsa, sin esperar la autoridad burocrática que se lo imponga hacer. Esto es verdadera y efectiva autonomía profesional, que se debe manifestar en el ejercicio de un liderazgo transformacional, que consiste, por un lado, en inducir en otros un proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación.

Deborah Walker (1993) clarifica la esencia del liderazgo transformacional al señalar que la investigación existente al describirlo converge en los siguientes aspectos: la toma de decisiones, la motivación y el empuje de los profesores en la innovación educativa.

En consecuencia, tres elementos definen el liderazgo profesional:

- 1) Actitud de colaboración compartida en la toma de decisiones de los objetivos que se persiguen. Esos líderes creen que los objetivos organizacionales pueden ser mejor logrados si hay un compromiso y una colaboración compartida.
- 2) Un énfasis en el profesionalismo del profesor, así como el empuje y la motivación: todos los profesores deben ser capaces de ejercer liderazgos y de alentar a sí mismos el control (autocontrol).
- 3) Una comprensión del cambio que incluye cómo motivar el cambio en otros; esos líderes son agentes de cambios y están comprometidos con la educación de los alumnos del siglo XXI.

En síntesis, el líder transformacional enfatiza el mejoramiento continuo, comprometiéndose con la optimización del proceso y del producto, alentando el cambio, como necesidad sentida; impulsando la motivación a otros y promoviendo la creación de oportunidades de liderazgo para el empuje de la gente.

Liderazgo para el cambio es aquel que refuerza el clima de apoyo psicológico para el cambio. El líder debe presentar el cambio con base en los requerimientos impersonales de la situación, más que en las bases personales. Las razones del cambio deben ser acordadas, deben ser concordantes con los objetos y normas de la organización. Los líderes transformacionales son visionarios, colaboradores, facilitadores, resuelven problemas y logran consensos y esto es justamente lo que se espera de quien ejerce la función docente.

La función docente, en un sistema abierto como la escuela, se manifiesta tanto dentro de ella, con sus debilidades y fortalezas, como en el exterior, con sus oportunidades y amenazas, coexistiendo además con agentes que actúan como aliados u oponentes a sus nobles propósitos.

Es en este panorama donde emerge la figura del profesor para concitar y comprometer a la sociedad toda y así asumir el verdadero papel del liderazgo. Se afirma que es el profesor quien debe liderar para que los demás tomen conciencia de que su labor, junto a otros agentes tradicionales o emergentes, es causa y efecto de las decisiones y actuaciones de quienes formamos parte de esta sociedad, y que la particular contribución de cada uno de nosotros en la conformación de redes estará aportando al desarrollo de las personas y con ello a la justa y armoniosa convivencia social. Y en este sentido, bien vale la pena comprometerse.

En efecto, todo profesor debe ser un líder, puesto que en el ejercicio de la función docente debe actuar, sin dilación, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio dentro de

la realidad en que se desenvuelve. El acto de educar es un empeño humano ennoblecedor que no acepta esperas ni evasiones.

Esta característica de gente de cambio se reafirma cuando los demás le atribuyen la calidad de creíble, pues sabe dónde hay que ir y tiene los conocimientos, las destrezas y la disposición para hacerlo y asume que su rol educativo se ejercita en torno a un sistema coherente de valores.

Demuestra sus condiciones de líder, también, cuando está consciente de las posibilidades futuras de sus alumnos y, en consecuencia, manifiesta sentido de orientación y visión para el futuro, rescatando con ello, la esencia del acto de educar.

Comprende que su labor será estéril si no existen voluntades, motivaciones, estrategias y responsabilidades compartidas y declaradas para lograr consistencias y coherencias y, por lo tanto, debe ser capaz de crear y sostener una comunidad de valores compartidos.

Al reconocer que la sociedad en la actualidad le asigna una serie de demandas múltiples y a menudo divergentes, en la cultura organizacional actúa inspirado por la filosofía del «nosotros» y no en la del «yo».

Al identificar el modelamiento, en sus distintas manifestaciones, como una alternativa metodológica viable para promover aprendizajes de actitudes y valores, asume que con el ejemplo se hacen tangible las visiones y los valores.

Al tener en cuenta las potencialidades y limitaciones de sus alumnos, impulsa sus talentos, según sus personales manifestaciones, y fija objetivos alcanzables que se pueden ampliar progresivamente, cautelando de esta manera las motivaciones de logros y expectativas de reales oportunidades de vida. De este modo está ejerciendo el liderazgo docente, entendido como proceso mediante el cual el docente entrega lo mejor de sí mismo para sacar lo mejor de los demás.

Una investigación, que realiza el autor de este artículo con una muestra de docentes de Venezuela, Ecuador, Argentina y Chile, revela que con distintos grados de intensidad ellos perciben que estas características de liderazgo se manifiestan en el ejercicio de la función docente. En consecuencia, y a manera de síntesis, estas características se manifiestan cuando el docente:

- 1) No espera el permiso para iniciar el cambio, cuando éste es percibido y sentido.
- 2) Debe ser creíble, pues sabe hacia dónde hay que ir y posee los conocimientos y las destrezas necesarias para hacerlo.
- 3) Debe ser consciente de las posibilidades futuras de sus educandos y por lo tanto debe tener un sentido de la orientación y visión para el futuro.
- 4) Debe ser capaz de crear y sostener una comunidad de valores compartidos.
- 5) Debe ser consciente de que en un mundo complejo y tenso como el que vivimos, las estrategias que tienen éxito se basarán siempre en la filosofía del «nosotros» y no en la del «yo».
- 6) Debe tener presente que liderando mediante el ejemplo es como los líderes hacen tangibles las visiones y los valores.
- 7) Debe entregar lo mejor de sí para sacar lo mejor de los demás, fijando para sus alumnos objetivos alcanzables, ampliándolos e impulsando sus talentos.

Para que estas características se exterioricen en el ejercicio de la función docente se hace necesario que el docente disponga de ciertas condiciones propias de profesionalización que coadyuven a su profesionalismo, entendido este último como el compromiso con los estándares y resultados. Estas condiciones, que se han denominado ejes de la función docente, serán presentadas y analizadas a continuación.

Ejes de la función docente

Son:

- a) esfuerzo intelectual
- b) comunidad profesional
- c) conciencia profesional

a) **Esfuerzo intelectual:** Referido al conocimiento de las ciencias de la educación, las teorías educativas, la epistemología y las interrelaciones de las disciplinas que aportan los saberes y a las habilidades metacognitivas como reflexión y crítica, pensamiento estratégico e investigación-acción.

b) **Comunidad profesional:** La sinergia como propiedad propia del trabajo en equipo permite potenciar las habilidades de uno que completadas con las de otro facilita y enriquece el esfuerzo en común. Así, si un integrante de un equipo manifiesta y es reconocido por los demás por su habilidad, por liderar, ésta puede verse complementada por aquél que manifiesta o es percibido por los demás por su habilidad para planear, sin desconocer que este último pueda liderar en un momento en otra situación.

Muchos son los acontecimientos que han invadido a la organización escolar repercutiendo en la función docente y que justifican la conformación de una comunidad profesional de manera que se pongan en un juego procesos indispensables para evaluar la práctica pedagógica, como la consideración de la toma de distancia necesaria para tomar conciencia de qué se está haciendo y cómo se está haciendo dentro del concepto de mejoramiento continuo que permite la actualización y la innovación percibida y sentida.

Actualmente se están incorporando dos conceptos a la teoría de las organizaciones: *empowerment* (ceder poder y control) y *team building* (disponer de las fortalezas de los integrantes del equipo en un sentido constructivo). Estos nos ayudan a conocer y a comprender aspectos de la vida íntima, muchas veces intangibles a las organizaciones y que su identificación y asimilación facilitan el mejoramiento y el cambio continuo.

Empowerment y *team building* tienen que ver con la cultura de la escuela y con su constitución en la estructura, de modo que propicien la existencia de un ambiente de colaboración, estableciendo escenarios o creando el clima para que los integrantes de la comunidad educativa trabajen juntos, asuman liderazgo, compartan la toma de decisiones y participen en la dirección de la escuela.

Desde la perspectiva, se deben buscar formas de liderazgo que logren la participación de cuantos forman parte de la escuela en oposición a la concepción de liderazgo tradicional que es jerárquica y autoritaria.

Está de más destacar la importancia de que estas capacidades, como compartir visiones, valores, aceptar y participar en el juego de intersubjetividades para la identificación y solución de problemas, promover, trabajar en equipo, toma de decisiones y responsabilidades en conjunto, se promuevan en las etapas de formación docente inicial y continua. Deben manifestarse en el desarrollo personal académico, en sus relaciones con el sistema escolar y con la comunidad. Deben ser ejes transversales en su proceso de formación, situación que obliga a considerarla en la estructura y dinámica de los currículos y en el comportamiento de los formadores para que exista la concordancia necesaria entre las deseabilidades y la realidad.

Corresponde a las instituciones formadoras liderar en la conformación de comunidades de desarrollo profesional docente para poner en práctica el concepto de formación docente permanente, implicando a académicos, docentes del sistema y futuros profesores en una real comunidad de aprendizaje docente. Para ello se requiere confianza en el otro, respeto; tolerancia y gesto de desprendimientos. Para mejorar y hacer más equitativa la educación, bien vale la pena intentarlo y vigorizarlo.

c) Conciencia profesional: Ésta debe concebirse como un compromiso con la investigación, el conocimiento, la competencia, la integración y la justicia social.

Éticamente debe asociarse a la coherencia y consistencia entre el conocimiento, la disposición y el desempeño docente. En efecto, aceptado y convencido el futuro docente, o el que está en servicio, de los principios y orientaciones que rigen el ejercicio de la función docente y cuyo soporte están en las ciencias y las teorías de la educación, en la dinámica de las disciplinas y en las evidencias que le depara la práctica y la realidad, en un proceso metacognitivo y de crítica constructiva, impregnados de afectividad y valores, debe apropiarlos y asumírselos, para actuar en rigor de mediador, entre los demás participantes del proceso educativo y su contexto histórico-cultural. Para ello requiere hacer uso de disposiciones tanto efectivas como instrumentales, consistentes y coherentes, con esos principios y orientaciones para un efectivo y comprometido desempeño profesional.

De no ser así quedará sujeto a teorías pasajeras o de moda que tanto daño han hecho a la educación formal y que, indefectiblemente, lo llevarán a confusiones y desconfianzas que afectarán su motivación, su espíritu de servicio, su autoestima, exponiéndolo a la dependencia de la norma o de la rutina, defraudando, de esta manera, a aquellos que tanto esperan de él.

Existen evidencias empíricas e investigaciones que revelan que muchas veces el profesor demuestra conocimientos en su discurso; pero, sin embargo, estos no se reflejan en sus disposiciones ni desempeño docente y que muchas veces sus éxitos, por cierto plausible y meritorio, son intuitivos.

En efecto, lo que se ha pretendido enfatizar en este análisis es que la función docente la debe desempeñar el profesional profesor y ello implica profesionalismo y por lo tanto debe existir coherencia y consistencia entre teoría, instrumentalización y desempeño docente con marcada carga afectiva y valórica; como elementos constitutivos y distintos de conciencia profesional. Potencia que debe reconocerse que siempre ha estado latente en aquel que por vocación ha abrazado esta carrera.

Conclusiones

Se ha entendido la función docente como formas específicas del comportamiento del profesorado, intra y extra aula, asociadas a la tarea de mediar para promover aprendizajes en sus educandos en convivencia con los demás.

Desde esta perspectiva debe entenderse que el docente debe ser capaz de asumir un liderazgo para promover la autorrealización de las personas en convivencia. Su esfuerzo e influencia será estéril si no incentiva e impulsa la conformación de comunidades de aprendizajes para propiciar consonancias en las visiones, motivaciones, estrategias y responsabilidades de sus participantes.

Este liderazgo en la función docente se ha identificado como un proceso que las personas utilizan cuando producen lo mejor de sí mismos y de los demás de acuerdo a visiones y valores compartidos. De acuerdo con los comportamientos que el profesor debe manifestar en la actualidad para llevar adelante su rol de educar en calidad, equidad y eficiencia debe asumir un liderazgo transformacional, cuyas características lo posicionan en mejores condiciones, para que en una nueva cultura escolar pueda alentar y sostener el mejoramiento continuo y el cambio percibido y sentido en la escuela.

Para que aquello ocurra, se ha sostenido que el desempeño del profesor debe ser coherente y consistente con los conocimientos que internaliza y las disposiciones que posee, y esto, en consecuencia, es un problema de formación, de conciencia profesional, que la sociedad toda debe apoyar, sostener y valorar, en una clara demostración por la revalorización de la función docente.