

EL LIDERAZGO EDUCATIVO. CONSIDERACIONES GENERALESAUTORES: Ramón Pastor Morell González¹Eriberto Bauzá Vázquez²Enrique José Marañón Rodríguez³DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: Centro de Estudios de Dirección.
Universidad de Las Tunas. E-mail: morell@ult.edu.cu

Fecha de recepción: 20 - 11 - 2012

Fecha de aceptación: 11 - 01 - 2013

RESUMEN

El presente artículo trata algunas cuestiones relacionadas con el liderazgo y el liderazgo educativo. Es sólo un acercamiento al tema que requiere de su continuidad para poder tratarlo más ampliamente. Dadas las exigencias del modelo pedagógico en que se sustenta la formación de profesionales en la universidad cubana –actualmente en nuevo estadio de universalización- que se enfoca en las dimensiones: instructiva, educativa y desarrolladora, le confieren un grado de integralidad tal, que requiere que el rol del profesor provoque en el estudiante un proceso de transformación en el que, a través de la apropiación y construcción de la experiencia y la cultura se produzca el crecimiento y el desarrollo personal, efecto que podría lograrse, entre otros, con el desarrollo del liderazgo educativo.

PALABRAS CLAVE: liderazgo, formación de profesores, liderazgo educativo

THE EDUCATIONAL LEADERSHIP. GENERAL CONSIDERATIONS**ABSTRACT**

The present article treats some questions related with the leadership and the educative leadership. It is only an approach to the topic that requires of its continuity to be able to treat it more thoroughly. Given the demands of the pedagogic pattern in which the formation of professionals is sustained -at the moment, in the Cuban university in the new called *universalisation* - that is focused in the dimensions: instructive, educational and developmental, it confers a degree of such integrality that requires that the professor's list causes in the student a transformation process in which, through the appropriation and construction of the experience and the culture, takes place the growth and the personal development, effect that could be achieved, among other, with the development of the educative leadership.

¹ Máster en Dirección. Profesor Auxiliar. Profesor investigador del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas.

² Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Profesor investigador del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas.

³ Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular y Consultante del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas.

KEYWORDS: leadership, teachers' formation, educative leadership

INTRODUCCIÓN

La sociedad cubana se desarrolla en un escenario complejo en el que el rol de la universidad dentro de ella es un asunto de debate y de transformaciones profundas que implican que el sistema educativo precedente tenga que perfeccionarse en todos sus niveles. Se garantiza la preparación para toda la vida de sus ciudadanos una vez graduados como profesionales. Muchos son los logros reconocidos de la universidad cubana, aún cuando se mantienen enfoques y modos de actuación que pueden considerarse tradicionales y que de mantenerse retrasan la consolidación de los cambios concebidos. Uno de los aspectos que requiere especial atención es la formación del personal docente en la que se soporta la formación de profesionales.

La universidad no puede aspirar a formar profesionales integrales con una calidad científica y humana superiores, si los docentes no están conscientes de su responsabilidad y su rol, si no están lo suficientemente aptos para asumir ese rol con calidad y si además no poseen la formación que exige el modelo pedagógico en que se sustenta la formación de los profesionales y no cuentan con las condiciones objetivas para desarrollar su trabajo.

La enseñanza universitaria a través del tiempo de existencia de esa institución se ha basado diversos modelos pedagógicos, los que podrían explicarse desde diferentes perspectivas. Se han perfeccionado a causa del desarrollo alcanzado por la humanidad, entre otras causas. Sin pretender una clasificación exhaustiva estos se tratan a continuación. Un primer modelo se puede caracterizar como que el docente asume la mayor jerarquía, es el depositario del saber, elige los contenidos, controla la disciplina, se desempeña como en el elemento más activo del proceso de formación del profesional. En este caso, el estudiante queda relegado a un papel de subordinado por lo que tiene que asumir una actitud pasiva, de obediencia y sobre todo reproductor de los saberes. Como se aprecia el conocimiento generado a partir de la relación entre el docente y el estudiante se encamina al enciclopedismo, a almacenar el conocimiento acumulado hasta el momento.

Un segundo modelo se basa en un rol diferente del docente quien ha de promover el aprendizaje a través de un proceso de mediación, facilitando el proceso de aprendizaje significativo que tiene en cuenta las necesidades del estudiante, la utilización de un sistema de comunicación educativa y sobre todo ejerce el liderazgo en el proceso de enseñanza aprendizaje. Por su parte el estudiante asume el rol de protagonista convirtiéndose en un sujeto crítico, propositivo, controlador de su tiempo y que gestiona su aprendizaje, y se prepara para asumir la solución de diversos problemas en su vida profesional así como nuevos aprendizajes. El conocimiento que se produce de la relación docente estudiante está en constante construcción, teniendo en cuenta la evolución y tendencias históricas de este, se produce un proceso sistemático de concertación de contenidos y la generación de nuevos saberes.

Un tercer modelo puede concebir basado en la producción científica en que tanto docentes como estudiantes estén involucrados en un proceso de investigación científica. El docente asume el rol de investigador y el estudiante el de co-investigador. Se generan así nuevos saberes o nuevos conocimientos de gran aplicabilidad en la práctica.

Los dos últimos requieren la utilización un sistema de formación de profesionales en las dimensiones instructiva, educativa y desarrolladora; en el segundo se destaca el papel de liderazgo del profesor que no deja de estar presente en el tercer modelo. Lo importante de todo ello es la necesidad del papel trascendente que debe desempeñar el docente, papel trascendente que puede lograrlo a través del desarrollo del liderazgo educativo. Aunque el liderazgo educativo puede desarrollarse en cualquier nivel de enseñanza, en la universitaria cobra especial significado porque esta es la institución que pone al profesional al servicio de la sociedad para que contribuya desde sus modos de actuación a producir las transformaciones que se necesitan y generar nuevos saberes.

Mediante un diagnóstico fáctico se han detectado algunas insuficiencias que afectan la dirección eficaz del proceso docente educativo. Entre otras, estas se refieren a insuficiente correspondencia en la planificación del proceso docente educativo con las exigencias didácticas requeridas; se aprecia un proceso de comunicación educativa entre profesores y estudiantes con determinados grados de formalismo y que no explota todas las posibilidades interactivas que se producen en función de la formación de los profesionales; insuficiencias en la organización, ejecución y control del proceso docente educativo que afectan la reflexión y una participación activa de los estudiantes; limitaciones en cuanto a condiciones y recursos de la universidad que afectan la formación y desarrollo profesional así como insuficiente compromiso de profesores respecto a la universidad al notarse en determinados casos baja implicación y sentido de pertenencia de los profesores.

El diagnóstico ha tenido en cuenta resultados de trabajos investigativos que han tenido como salidas trabajos de diploma y tesis de maestría en los cuales además de métodos teóricos como el analítico-sintético, histórico-lógico, sistémico-estructural y empíricos como encuestas, entrevistas, observación, revisión de documentos y análisis en equipos de especialistas.

Con el desarrollo de la sociedad y de sus organizaciones han surgido diversos aportes sobre el liderazgo en estas organizaciones, el que ha tenido su impacto en las instituciones educativas. El análisis de esas teorías y de los fundamentos pedagógicos y didácticos en que se sustenta la formación de profesionales en Cuba revela que los estudiantes son los que dirigen su autotransformación en tanto son sujetos del proceso docente educativo; por su parte el profesor como representante de los intereses de la sociedad debe interesarlos, convencerlos, en fin motivarlos.

Al ocurrir esto está en condiciones de desarrollar el liderazgo educativo en el logro del objetivo fundamental del proceso docente educativo es transformar al estudiante de tal modo que manifiesten las cualidades a las que aspira la sociedad.

¿Conviene a la universidad cubana desarrollar el liderazgo educativo?, ¿cómo podría llegarse a este?, ¿cómo lograrlo como consecuencia de la investigación científica en momentos en que la universidad está presente en cada municipio del país? Es un proceso necesario, en el que hay que tener en cuenta la experiencia acumulada y las recomendaciones sobre insuficiencias y problemas detectados. El camino puede ser muy complicado. Por eso es necesario tener una referencia, aunque sea general de la evolución del liderazgo y de liderazgo educativo.

DESARROLLO

Cuando se reflexiona sobre el liderazgo por lo general todos saben o comprenden de qué se trata y al mismo tiempo se piensa en muchas ideas distintas. El hecho es que a través del tiempo, la palabra liderazgo se utiliza para referirse a los directivos, a lo que es mejor, al que va delante en una competición, a la persona o empresa que posee los mejores resultados. El concepto de liderazgo se ha investigado desde diversas perspectivas: unas se concentraron en las características personales de los líderes, otros en la relación líder-seguidor, otras en la situación.

Como resultado de las numerosas investigaciones han aparecido diversos criterios teóricos, que en muchos casos se consideran teorías, en otras aproximaciones teóricas. Sin embargo, todas ellas han tenido cierto cuestionamiento, señalamientos o críticas, debido a que estas no se han confirmado del todo en determinadas circunstancias, además este ha sido un aspecto que ha ocupado la atención de diversos investigadores y continúa acaparando el interés de otros en diferentes áreas de la cultura de la humanidad.

Los comienzos de la investigación empírica pueden situarse alrededor de 1940 cuando Kurt Lewin y algunos de sus colaboradores como Lippit y White según refiere Peiró en sus estudios.

Peiró en su sistematización sobre el liderazgo destaca las conclusiones de Bennis a finales de la década del 50 del siglo pasado, sobre el tema, quien expresa que sobre este se ha escrito mucho pero es sobre el que menos se conoce. Esta insuficiencia epistemológica plantea inconvenientes a las investigaciones que se realicen en la actualidad. Independientemente que los aportes que se hayan hecho merecen un reconocimiento o tenerlos en cuenta, hay que destacar que las investigaciones en este campo han tenido en su base la esencia pragmática del modo de producción existente y del fundamento filosófico en que se sustentan.

En los estudios de Stogdill en 1974 quien realizó revisión exhaustiva de la literatura sobre el tema aseguró que “...décadas de investigación sobre el liderazgo han producido una ingente masa de resultados. Numerosas investigaciones de problemas específicos se han publicado, pero raramente incluyen todos los estudios disponibles sobre este tópico. Es difícil conocer, si es que hay algo que conocer lo que ha sido demostrado a través de repeticiones experimentales. La acumulación final de datos empíricos no ha producido una comprensión integrada del liderazgo” Peiró, J.M (2005) *Psicología de la Organización*. Reimpresión. La Habana. Editorial Félix Varela.

Posteriormente McCall y Lombardo en 1978 ratifican estos criterios y consideran además que la revisión de las investigaciones realizadas sobre liderazgo permiten descubrir: que el número de modelos no integrados, teorías, prescripciones y esquemas conceptuales acerca del liderazgo es preocupante; que en su mayoría la literatura es fragmentada, trivial y no realista y; que los resultados de investigación están caracterizados por error de tipo III –resolución de un problema erróneo- y por contradicciones. Peiró, J.M (1991) *Psicología de la Organización*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Universidad de Valencia. Reimpresión. La Habana. Editorial Félix Varela, 2005.

Posteriormente en Peiró considera que “como resultado directo de todo ello, la potencial contribución de las investigaciones realizadas para el estudio del liderazgo en las organizaciones no ha sido tan relevante como hubiera sido de desear” pero reconoce la importancia del tema al asegurar que “... no obstante, parece existir considerable acuerdo en que el éxito o el fracaso de cualquier organización depende, en buena medida de la calidad de sus líderes. Diversos analistas creen que la diferencia básica entre una organización con éxito y otra sin él es precisamente el liderazgo” Peiró, J.M (2005) *Psicología de la Organización*. Reimpresión. La Habana. Editorial Félix Varela.

Independientemente de todas las consideraciones acerca del liderazgo, muchas publicaciones tratan aspectos muy cercanos a idealizaciones y otros en determinados casos son más categóricos y absolutos.

A pesar de todo ello, las investigaciones y publicaciones sobre nuevos criterios han seguido apareciendo lo que permite corroborar que todos los tipos de organizaciones reconocen la importancia de la función de liderazgo. De este modo se está de acuerdo con la afirmación de Miljus cuando señalaba que “de todas las consideraciones que afectan el futuro éxito de una industria, el liderazgo es un factor crítico y podría llegar a convertirse en el único factor crítico” Peiró, J.M (2005) *Psicología de la Organización*. Reimpresión. La Habana. Editorial Félix Varela.

A través del tiempo, los investigadores han tratado de manera diferente las teorías. Menguzzato y Renau (1991) e Iborra y colaboradoras (2007) las tratan en tres grupos. Otros como Muchinsky (1994) agrupa sus consideraciones en diez teorías. La mayoría de los autores de administración como Koontz y Weirich (1995) Stoner y cols (1996) las tratan agrupadas en enfoques y estilos

de liderazgo. De igual manera pero desde el Comportamiento Organizacional lo hace Robbins (1993). Peiró, (2005) las agrupa en cuatro aproximaciones teóricas fundamentalmente y dentro de ellas realiza algunos desgloses.

Otros estudiosos del liderazgo utilizan metáforas o determinados enfoques con el interés de llamar la atención fundamentalmente. Con estas orientaciones utilizan expresiones como: transaccional y transformador (Bass, 1988 referenciado por Lorenzo, 2005), mayordomo o maestro (Senge, 1996 referenciado por Lorenzo, 2005); Este tipo de tratamiento ha sido resumido por Lorenzo quien recoge expresiones como: “centrado en principios, intuitivo, transcultural, global, el líder como entrenador, estratégico, visionario, de liberación, instructivo, ético, carismático, liderazgo con vocación de servicio, resonante, e-liderazgo, lateral, basado en los resultados, sin límites, emocional, creativo, para la innovación, narcisista y clarividente. Lorenzo Delgado, J.L. (2005)...

En otros casos se trata al liderazgo como algo recetario y en algunos se es más categórico, como en la obra de Crosby (1996) que trata los principios *absolutos* del liderazgo, cuando pocas cosas lo son. De todas formas, a manera de información es importante tener un conocimiento general de qué tratan las diferentes teorías, aproximaciones teóricas o nuevos enfoques acerca de esta temática. Una síntesis de estas se aprecia en la siguiente relación:

- Teoría de los rasgos. Se concentra en las características de la persona que lo hacer ser considerado como líder.
- Teoría de la conducta. Se concentra en las conductas de las personas que posibilitan que sea considerado como líder.
- Teoría de contingencia de Fiedler. Se concentra en la influencia de la situación en que opera el líder en la eficacia de los resultados.
- Teoría de orientación hacia los objetivos o teoría de los caminos de meta. Se enfoca en investigar la influencia de los estilos de liderazgo contingentes a factores ambientales y de los subordinados en el logro de los objetivos.
- Teoría de la influencia mutua. Su interés se concentra en la dinámica de la relación líder-seguidor o relación entre las dos partes.
- Teoría contingente de Vroom y Yetton o modelo de liderazgo participativo. Se enfoca en el proceso de toma de decisiones y la participación en estas.
- Teoría de utilización de recursos cognitivos. Estudia las condiciones en que los líderes deben emplear recursos intelectuales.
- Teoría del liderazgo implícito. Su principal foco de interés investigativo son las percepciones de los observadores que atribuyen la condición de líder.
- Teoría del liderazgo carismático. Estudia el carisma.

- Sustitutivos para el liderazgo. Se concentra en las condiciones en que las características de los subordinados y las tareas pueden sustituir al líder formal.

Existen otras aportaciones desde el punto de vista teórico que conviene tener en cuenta. Se incluyen a continuación.

Liderazgo transaccional versus transformacional. Según ha publicado Muchinsky, “de acuerdo con Kuhnert y Lewis (1987) en el liderazgo transaccional una persona toma la iniciativa de establecer contactos con otros con el objetivo de intercambiar algo de valor. Las teorías transaccionales tratan del intercambio y el contrato social entre el líder y los miembros del grupo así como de las conductas del líder que posibiliten que los miembros del grupo obtengan satisfacciones y recompensas por ejecutar las tareas que les manda la organización. Los líderes transformacionales, por el contrario, asumen ser los responsables de obtener un rendimiento superior a las expectativas ordinarias ya que ellos transmiten un sentido de misión, estimulan la experiencia de aprendizaje y activan nueva forma de pensamiento (Hater y Bass, 1988). El liderazgo transformacional se basa en algo más que en la conformidad de los seguidores; implica un cambio en sus creencias, necesidades y valores. Según Burns (1978,) el resultado del liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación y superación que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales”. La teoría carismática es la que mejor refleja la teoría transformacional”. Muhinsky, P.M. (1994) Liderazgo. En Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional. España. Desclée de Brouwer.

El liderazgo del siglo XXI y la teoría de las inteligencias múltiples. Iborra y colaboradores relatan que “en 1983 Gardner publicó en libro en el que se separaba de la tradición psicológica que asocia la inteligencia con el coeficiente intelectual y presentaba su teoría de inteligencias múltiples. En él define la inteligencia como la capacidad para resolver problemas o para elaborar productos que son de gran valor para un determinado contexto comunitario o cultural”.

“Según esta definición, para las organizaciones es indispensable contar con personas inteligentes. El autor en lugar de considerar solamente los test clásicos que miden el coeficiente intelectual que incluyen la inteligencia lógico-matemática y lingüística, incluye siete tipos de inteligencias que son: lógico-matemática, lingüística, musical, cinético, corporal, espacial, interpersonal e intrapersonal. El líder se caracteriza, según Gardner (2001) por un elevado grado de inteligencia interpersonal, intrapersonal y lingüística. Iborra, M y cols. (2007) Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas. España. Editorial Thompson.

Las contribuciones aportadas por la teoría de las Organizaciones, la Administración, la Psicología en sus diversas aplicaciones ofrecen un panorama propicio para el estudio de una temática como esta. El tema del liderazgo ha

invadido a todas las organizaciones, incluyendo las educativas. En tal sentido se habla de liderazgo educativo, liderazgo escolar, liderazgo del profesorado, entre otros términos.

Del liderazgo educativo se viene hablando desde la década de los ochenta del pasado siglo. “Ha sido un término muy amplio que abarcaba la administración educativa, la supervisión de la instrucción, la dirección educativa, y más.... El concepto y el campo de estudio han abarcado lentamente, incluso se podría decir que colonizado, aspectos de otros campos con los que previamente no tenía relación, puntualizan los autores”. White, D y Nelson, S. (2005) Una revisión del liderazgo educativo. Revista Española de Pedagogía. No 232. (pp 389 a 406).

Durante mucho tiempo se han editado numerosas publicaciones sobre el liderazgo en las organizaciones en general y en las educativas en particular. Las organizaciones educativas, especialmente las universidades son organizaciones con vida propia. En ellas está presente el liderazgo.

Este se viene conceptualizando como una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda la institución, una función patrimonio del grupo, no de una persona y menos aún de un cargo en el organigrama

Existen diversas definiciones de liderazgo. De ahí que es difícil encontrar unanimidad en su conceptualización. De manera general se entiende por liderazgo la influencia mediante la cual un individuo o grupo de personas pueden lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales.

La dirección tiene como objeto integrar y coordinar los esfuerzos de los diferentes miembros de la organización de forma que sean llevados a cabo tanto los objetivos de la organización como los de las personas que la componen. La dirección implica la ostentación de autoridad formal. Todos los directivos ostentan como bases de poder el poder legal y algún grado de poder sobre las recompensas y un poder coercitivo.

De manera general se ha planteado que liderazgo es una clase de influencia mediante la cual se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente al logro de los objetivos. Siempre se ha considerado que el líder es aquel que puede influir en las actitudes, opiniones o acciones de los miembros de un colectivo porque estos deciden voluntariamente dejarse influir por el líder. En este sentido, el líder ostenta siempre algún nivel de poder carismático y/o de experto., para ser un líder no hay necesidad de estar dotado de autoridad formal.

Ambos, directivos y líderes afectan el comportamiento de las personas. Sin embargo, en el primer caso la afeción responde a un mandato legal o a una necesidad. En el segundo caso, hay una decisión voluntaria de dejarse influir por otro, bien por quien es, bien por lo que sabe y conoce.

Hoy se les exige a los directivos capacidad de liderar y que se hable de liderazgo como sinónimo de dirección al ser necesario que se posean ambas características. Es decir, a la dirección se le dota de autoridad formal pero se le exige capacidad de liderazgo.

Todos estos últimos párrafos resumen lo que por mucho tiempo se ha planteado. Destacan que las ideas fundamentales del liderazgo se han mantenido o se han reciclado. Una de las razones por las cuales esto sucede es porque siempre ha sido entendido, a juicio de Coronel, estrechamente vinculado a la gestión y ha resultado difícil otorgarle autonomía propia. Este profesor basa sus criterios en los argumentos de Rost (1994) quien señala que el paradigma industrial y moderno del liderazgo ha quedado asentado sobre bases individualistas; acepta y se nutre de los rasgos propios de la sociedad industrial en la que existe una visión estructural y funcionalista con un papel protagónico del individuo, un sentido de propósitos orientado al logro de objetivos, una ética utilitaria y materialista y una perspectiva de gestión para el funcionamiento organizativo.

Además, Rost ha señalado que los conceptos de liderazgo y líder se han empleado como sinónimos indicando a la persona individual: el líder, que es la que lleva a cabo el proceso y el liderazgo ha sido identificado como buena gestión, expresión empleada comúnmente para conceptualizarlo.

El autor parece decepcionarse al considerar que la mayoría de los estudiosos del tema no parecen estar muy interesados en articular una definición de liderazgo. En ese contexto aparece el criterio o término de liderazgo educativo, el cual significa muchas cosas. Antes de llegar a una definición, es útil reconocer criterios difundidos sobre el estudio de la temática en las instituciones educativas.

Conviene tener en cuenta los planteamientos de que el liderazgo se viene conceptualizando como sigue. Lorenzo Delgado, J. M. (2005) El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. En Revista Española de Pedagogía. No. 232. p 367 a 388.

- Una función de construcción de las organizaciones. Inherente a todo grupo y a toda institución, una característica consustancial que se da en todo grupo, inherente a la necesidad de mejorar, de desarrollarse profesionalmente además de la satisfacción de sus miembros. Función patrimonio del grupo por ser un rasgo importante y diferencial que se inserta en la cultura pues es una función compartida que se ejerce colaborativamente. Esto le permite definir al liderazgo como “la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido”
- Un constructo caleidoscópico. Existen cantidades de visiones e imágenes de liderazgo pues cada autor que lo trabaja lo ve de forma diferente.

- Un constructo integrador. En la actualidad es un componente integrador de numerosos y hasta contrapuestos, modelos de organización de los centros educativos.
- Un constructo codiciado. Se trata de un liderazgo que solo se da en relación con la organización en su totalidad. Todos los miembros de la organización educativa codician formar parte de este principio operativo que es el liderazgo y que en caso contrario la escuela y sus miembros no son modernos.
- Una propuesta engañosa. Así ocurre a tenor de cómo algunos autores presentan al liderazgo. La mayor parte de la literatura sobre el tema que en general se refiere más al gestor o al ejecutivo que al líder o que están mezclándose los papeles. Además se refieren más a la vida empresarial. En tal sentido cita a Fishman (2004) quien ofrece un criterio certero para comprender lo que se plantea “el liderar es como ver a través de un telescopio; gerenciar es como ver a través de un microscopio. Ambos instrumentos son útiles pero se usan para objetivos diferentes”.
- Una idealización del líder. Esto se refiere que en la mayoría de los casos los criterios se basan en considerar que es imposible dirigir a los demás si primeramente no nos dirigimos a nosotros mismos.
- Un constructo recetario. En los tratados sobre liderazgo hay exceso de recetas prácticas, de consejos, tal vez sabios y basados en experiencias de los grandes gestores pero escasamente en la investigación. Existe una gran preocupación por llegar al público pero poco rigor en la fundamentación. Se realizan propuestas del estado de estrategias y de metodologías. Se operativizan las actividades propias de los líderes (Kotter, 2000, citado por Lorenzo, 2005) o se proponen los principios absolutos del liderazgo (Crosby, 1996)
- Competencia tanto transversal como específica del director escolar: El liderazgo es, en la propuesta, una competencia básica del director. Lo mismo considera Goleman y Boyatzis (2002, citado por Lorenzo, 2005) al proponer su modelo de competencia, diversificándolos en tres tipos: competencia de conocimiento y dominio personal; competencia de gestión de relaciones y competencia cognitiva. Entre las propias de la gestión de relaciones figura el liderazgo.
- Como constructo teórico separado de la realidad. Una cosa es la teoría y otra, mucho más pobre, la realidad y la práctica del liderazgo tanto en las organizaciones en general como en la educación específica.

Es muy atinado el criterio de Coronel (2005) cuando plantea que la conveniencia de ver al liderazgo, menos como un estilo o técnica de gestión y más como una “*expresión cultural*” de la organización (Sergiovanni y Corballi. 1986) permite entender mejor su carácter social y cultural. Al que, naturalmente, no se le puede despojar de su componente “*ético*” que señala

Starrat (1991), ni dejar de considerar las relaciones de poder; en este caso, no al “*poder sobre*” ni el “*poder a través de*” sino más bien “*al poder con*” y al hecho que está mediatizado por el “*contexto organizativo*” como ya ha sido planteado por Miron y Elliot. (1994).

El concepto de liderazgo aplicado al contexto de la formación de profesionales universitarios en general y de la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje en particular posibilita el establecimiento de conexiones con la idea del liderazgo educativo en las condiciones actuales y futuras de la universalización de la Universidad cubana.

Al logro de la excelencia en la docencia e investigación, priorizando el desarrollo de la educación continua, respondiendo a las necesidades del entorno, a fin de contribuir a las altas aspiraciones de la sociedad cubana en materia de formación de profesionales puede contribuir el liderazgo educativo por la relevancia que tiene en la formación del profesional, la mejora continua de los procesos universitarios por las nuevas formas de influencias positivas y motivantes en un nuevo contexto de actuación en el que la universidad de hoy llega a todos.

En atención a los criterios de Coronel, el liderazgo educativo no puede quedar al margen de los asuntos políticos, históricos, económicos, sociales y culturales, a los que podrían agregarse los ideológicos espirituales, en una sociedad como la que en Cuba se aspira alcanzar, pues este afecta la propia concepción del proceso docente educativo así como la forma de conceptualizar y poner en práctica el desarrollo profesional por cuanto es un modo diferente de entender y relacionarse con la universidad en condiciones de semipresencialidad.

El liderazgo educativo tampoco posee una definición precisa, en determinados casos alude al liderazgo del profesorado.

El liderazgo educativo podría referirse al ejercicio de una función que es expresión cultural de una organización educativa en un contexto de trabajo complejo, que se basa en una relación de influencia, ejercido por todas las personas, unidos por un propósito común de llevar a la práctica cambios reales en la organización, independientemente de la posición que se ocupe dentro de la misma en los diferentes contextos o escenarios en que se desenvuelva. Sin embargo, al ser ejercicio de una función evidencia la necesaria gestión de los procesos que implicarían una jerarquía de funciones, aspecto que se debe tener en cuenta.

Según Coronel, lo anterior significa que una “clara demarcación de roles y responsabilidades presenta la principal dificultad de la incorporación de las personas al ejercicio del liderazgo”. Coronel Llamas, M. (2005) El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su estudio”. Revista Española de Pedagogía. No. 232 (pp 471-489).

En parte se puede estar de acuerdo con dicho criterio, en el sentido que una clara demarcación de roles puede inducir a crear un aislamiento entre las áreas que resulten de las divisiones y hacer complejas las relaciones de coordinación, a la existencia de estancos pero sin dudas, una de las premisas fundamentales para que se logren los objetivos generales es que cada cual sepa bien lo que tiene que hacer. Tal criterio induce a pensar que la organización tradicional o los criterios vigentes heredados en este campo no son suficientes para desarrollar el liderazgo, se necesita por tanto una organización que responda al carácter innovador o creador de la actuación de los implicados. Es en este sentido en que se puede estar de acuerdo con el autor.

Los aspectos relacionados con la articulación y desarrollo del proceso docente educativo y su puesta en práctica aparecen como indicadores para ejercer el liderazgo educativo. Se evidencia la necesidad de partir de un diagnóstico que permita conocer el estado real de la situación en el contexto cubano.

Aunque no es frecuente encontrar instrumentos para poder diagnosticar la manifestación del liderazgo educativo en la educación superior existen propuestas importantes de cuestiones a tener en cuenta; aparte de los cuestionarios de diagnóstico que fueron utilizados para las investigaciones del liderazgo como lo son, el Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder, LBDQ por sus siglas en inglés o el Cuestionario de Opinión del Líder, LOQ u otros reportados por la literatura como los estudios de las dimensiones mediante el análisis factorial, quizás no sean útiles para ello, en el ámbito educativo ha diversas propuestas.

Determinadas consideraciones sobre las dimensiones en que se debe investigar, sistematizados por Coronel (2005) permiten deducir que se pueden utilizar como fuentes para crear un procedimiento de diagnóstico y son las que siguen.

Day y Harris (2003) sugieren cuatro dimensiones del liderazgo educativo:

- El traslado de los principios de la mejora escolar a la práctica individual en el aula.
- El sentirse parte activa junto a los demás del proceso de desarrollo y cambio y desarrollar el sentido de apropiación de dicho proceso.
- El ser mediadores, por ser fuente de experiencias e información y actuar sí son requeridos como tales para recabar apoyo.
- El cultivar estrechos vínculos con el resto de los profesores que posibiliten el aprendizaje mutuo.

Frost y Harris (2003) por su parte presentan tres factores claves para el análisis del liderazgo:

- La construcción del papel profesional del profesorado.
- El contexto organizativo.
- La capacidad personal.

Siguiendo la idea de Coronel, el liderazgo está relacionado con la idea de compartir y crear significados que a su vez representan las normas, valores, reglas y filosofías, en otras palabras, la cultura de la organización. Hablar de liderazgo es hablar de aprendizaje mutuo, de construcción de significados y del conocimiento por la colectividad y en colaboración.

Implica el desarrollo y la provisión de oportunidades para sacar a la luz percepciones, valores, opiniones e informaciones a través de la conversación; generar ideas en común, reflexionar sobre el trabajo y crear oportunidades para lograr compromisos. Liderazgo como aprendizaje en común, como construcción colectiva y colegiada de significados y conocimientos. Por todo ello el liderazgo es socialmente construido.

Coronel deduce que el impacto del ejercicio del liderazgo se despliega a lo largo de las dimensiones sugeridas por Frost y Durrant (2002):

- Sobre el profesor. Práctica de la clase, capacidad personal e interpersonal.
- La escuela como organización. La estructura y procesos, cultura y capacidad.
- Más allá de la escuela. La crítica y debate, creación y transferencia de conocimientos, mejora en el capital social en la comunidad.
- Sobre el aprendizaje en el estudiante. Atención, disposición, metacognición.

Sobre esta base sugiere algunas temáticas para el análisis y la investigación.

Teniendo en cuenta que el proceso docente educativo es un proceso sistémico de transmisión y adquisición de la cultura de manera activa y creadora en la institución universitaria, con la finalidad de formar una personalidad integral con autonomía y autodeterminación, capaz de transformarse y transformar su realidad en el marco de su contexto histórico cultural condicionándolo al tránsito continuo hacia niveles superiores de desarrollo, que es el que se desarrolla en las aulas cubanas, que implica la relación estrecha entre profesor, alumno y grupo, y se da en la actividad docente y esa relación es dinámica, constante, sistemática, planificada; evidencia el carácter trascendente de cada implicado en la dirección de ese proceso y es el que sirve de base para el liderazgo educativo.

De la revisión de la literatura, en lo que respecta a la dirección del proceso docente educativo, se plantea que debe ser una dirección compartida entre los estudiantes y profesores. Debido a que los profesores representan las aspiraciones sociales, y los estudiantes se constituyen en objeto de transformación le es inherente el carácter consciente y motivado del proceso que se genere. Es por ello que están implicados activamente en la dirección de su formación.

El poder y la influencia del profesor, hay que entenderlo como “una energía básica” impulsora de su “capacidad para servir a los demás, a los estudiantes y a la sociedad en general; entenderlo como la autoridad moral necesaria para promover y desarrollar la acción educativa que permita traducir las intenciones y finalidades del proceso docente educativo en realidades concretas que mejoren y enaltezcan la existencia y naturaleza humana” Suárez (2008) Diagnóstico de las condiciones para que se manifieste el liderazgo educativo en la Sede Universitaria Municipal de Jobabo. Universidad de Las Tunas. Y es en ello precisamente que se puede utilizar el liderazgo educativo.

El tema que se analiza resulta de actualidad por lo reciente en que se ha comenzado a tratar. Lo que ha comenzado con una gran generalidad se ha ido acotando a determinados espacios más estrechos en la actividad educativa. Se ha tratado desde distintas posiciones, las que fundamentalmente parten de la relación jefe-subordinado.

El tema del liderazgo educativo exige un tratamiento riguroso desde la óptica de la formación de profesionales. En el caso de la dirección del proceso docente educativo podría desarrollarse tanto como competencia como función de cada uno de los actores en la formación de los profesionales, aunque también podría ser expresión de la integración de sus relaciones generadas en la actividad que desarrollan.

En todos los casos puede ser socialmente construido al constituirse en una propuesta de mejora, basada en la innovación y la participación colectiva, en un ambiente organizacional que promueva y facilite el desarrollo de cada persona interviniente y de la propia institución, como un rasgo más de la cultura por la que trabajadores, estudiantes, la comunidad y organizaciones superiores estén altamente satisfechos, además de constituirse en un elemento que dinamice e integre la acción de todos en la formación de profesionales.

Algo así, puede lograrse, pero para lograrlo debe ser formado y desarrollado, para formarlo y desarrollarlo teniendo en cuenta las altas metas del proyecto social cubano se requiere diagnosticar para poder determinar cuáles estrategias se requieren implementar y bajo qué condiciones debe funcionar. Esto es así porque se podría pensar solamente en el tradicional concepto de liderazgo y se requeriría una modificación del concepto, en el que cada cual pueda alcanzar tal liderazgo, en ese sentido, quizás no sea suficiente la preparación en cualquiera de sus diversas formas y variantes, tendría que ser una forma de actuación cotidiana.

Algo muy repetido y aceptado por muchos es que el liderazgo es un aspecto importante de la administración y la capacidad para dirigir con eficacia es una de las claves para ser un dirigente eficiente. Durante mucho tiempo se ha entendido el liderazgo como el desarrollo de habilidades eficaces de gestión. Y liderazgo y gestión podrían ser cosas diferentes, habrá que analizar la conveniencia o no de utilizar los tradicionales fundamentos en que se ha basado el liderazgo para diagnosticarlo y desarrollarlo en una institución de la

educación superior cubana. Aunque se reconoce que las aportaciones realizadas deben de servir del fundamento básico para lograr que todo el personal docente de la universidad ejercite el liderazgo educativo.

Llegar al pleno ejercicio del liderazgo por parte del personal docente podrá hacerse mediante determinado tipo de formación, la que puede concebirse en la enseñanza postgraduada combinada con otras formas de superación utilizando estrategias que lo faciliten. Estos aspectos serán ideas centrales de otros artículos.

CONCLUSIONES

El nivel de desarrollo de la sociedad cubana y de las transformaciones que se realizan en ella, plantean la conveniencia de que los profesores ejerzan el liderazgo educativo en el proceso de formación de profesionales dado el carácter transformador del proceso docente educativo, la condición de sujeto de los estudiantes y la condición mediadora o facilitadora de los profesores.

BIBLIOGRAFÍA

Bass, B. (1988) El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. En *La Gestión ante la innovación y el Cambio*. España. Editor Pascual R.

Colectivo de Autores. (2006) *La nueva Universidad cubana y su contribución a la universalización del conocimiento*. La Habana. Editorial Félix Varela.

Coronel Llamas, M. (2005) "El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su estudio". *Revista Española de Pedagogía*. No. 232 septiembre-diciembre. Instituto Europeo de Iniciativas educativas

Crosby, P. *Principios Absolutos del Liderazgo*. México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Libro en formato digital disponible en Sitios FTP de la Biblioteca digital de la Universidad de Las Tunas.

Iborra, María y cols. (2007) *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*. España. Editorial Thompson.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1995) *Elementos de Administración*. Quinta Edición. México. Mc. Graw Hill.

Lorenzo D, J. M. (2005) *El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales*. En *Revista Española de Pedagogía*. Instituto Europeo de Iniciativas Educativas. No. 232. p 367 a 388. Año LXIII. Septiembre-diciembre.

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991) *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management*. La Habana. Ediciones MES.

Muchinsky, P.M. (1994) "Liderazgo" en *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología industrial y organizacional*. España. Editorial Desclée de Broweer, S.A.

Ortiz Ocaña A.L, (s/f) *Liderazgo Pedagógico: el arte de ser maestro exitoso*. Centro de estudios Pedagógico y Didáctico. Barranquilla. Colombia.

Peiró Silla, J.M. (2005) *Psicología de la Organización 2*. Reedición. La Habana. Editorial Félix Varela.

Robbins, S. (1993) Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México. Prentice-Hall Hispanoamericana S,A.

Stoner, J. A.F; Freeman, Edward, R. y Gilbert, D R. (1996) Administración. Sexta Edición. México. Prentice Hall.

Suárez Palmero, L. (2008) Diagnóstico de las condiciones para que se manifieste el liderazgo educativo en la Sede Universitaria Municipal de Jobabo. Cuba. Universidad de Las Tunas.

Wite, D. y Nelson, S. (2005) Una revisión del liderazgo educativo. En Revista Española de Pedagogía. Instituto Europeo de Iniciativas Educativas. No 232. Año LXIII. Septiembre-diciembre pp 389 a 406.