

# EL LIDERAZGO EDUCACIONAL

---

## un Imperativo en la Dirección de la Escuela en la Actualidad

---

ALEXANDER LUIS ORTIZ OCAÑA



contexto  
educação

### RESUMEN

---

*El presente trabajo está encaminado a realizar algunas reflexiones teóricas y metodológicas acerca del Liderazgo Educativo. Se precisan las cualidades que debe tener un líder en Educación, los requisitos para ser líder, sus habilidades y capacidades. Se explica la diferencia entre directivo y líder.*

**Palabras-clave:** *líder, liderazgo, dirección, administración educativa, pedagogía, educación, gerencia educativa.*

Aceito para publicação em outubro de 2001

**A LIDERANÇA EDUCACIONAL  
um Imperativo na Direção  
da Escola na Atualidade**

---

**RESUMO:** *O presente trabalho está encaminhado par realizar algumas reflexões teóricas e metodológicas acerca da liderança educacional. Precisam-se as qualidades que deve ter um líder em Educação, os requisitos para ser líder, suas habilidades e capacidades. Explica-se a diferença entre diretor e líder.*

**Palavras-chave:** *líder, liderança, direção, administração educativa, pedagogia, educação, gerência educacional.*

**THE EDUCATIONAL LEADERSHIP  
a n Imperative to direction  
of the School at the present time**

---

**ABSTRACT:** *The present work is directed to do some theoretical and methodologic reflections about the Educational Leadership. The qualities need that must have a leader in Education, the requirements to be leader, their abilities and capacities. The difference between director and leader is explained.*

**Keywords:** *Leader, leadership, direction, educative administration, pedagogy, education, educational management.*

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de nuestra vida profesional hemos sustentado una sola idea, un tanto compleja, pero una sola, que puede expresarse como sigue:

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:

- el desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional;
- el trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones;
- el liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

Ahora bien...

¿Qué es liderazgo educacional?

¿Quién lo ejerce?

¿Es lo mismo ser directivo que líder?

¿Cuáles son sus requisitos, cualidades y habilidades?

A estas y otras interrogantes le daremos respuesta en el desarrollo del presente trabajo.

¿Existe diferencia entre dirigente y líder? – Sí.

¿Cuál es la diferencia?

<u>Directivo</u>	<u>Líder</u>
------------------	--------------

<i>Autoridad</i>	Oficial	Moral
------------------	---------	-------

Radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio-subordinación.

La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial.

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación.

La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo.

Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o autoadjudicado por ningún miembro.

Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder.

## DESARROLLO

Es evidente, tomando como base lo expuesto anteriormente, que las determinantes del liderazgo y el proceso de surgimiento, sólo pueden encontrarse en el grupo y en ciertas particularidades del individuo.

Por ejemplo, de acuerdo con Katz y Kahn y basado en la función transformadora del líder (no se habla de dónde la adquirió o si nació con ella), las corrientes actuales sobre el liderazgo plantean:

- El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica.
- El liderazgo de un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí.

En otras palabras, *la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización.*

Líder es la persona, liderazgo es el proceso.

## *Liderazgo*

Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita.

En el caso específico de la Formación Técnica y Profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela politécnica y va a la empresa, ya que éste se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa.

Por consiguiente, el liderazgo en la Formación Técnica y Profesional se ejerce tanto por el director de la escuela politécnica como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor.

### *Conflictos del liderazgo*

- 1 – Masividad y calidad.
- 2 – Necesidades y posibilidades de financiamiento.
- 3 – Autonomía e intervención estatal.

### *Cualidades del líder*

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

### *Requisitos del líder*

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y transmite historia.

### *Conocimientos del líder*

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

### *Habilidades del líder*

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

## LAS CUALIDADES QUE SE ATRIBUYEN AL LIDER NO SON PRIVATIVAS PARA OTROS MIEMBROS; La diferencia consiste en que en el lider estas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad mas madura

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciabiles del líder cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, no con acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia:

“...Adivinar es un deber de los que pretenden dirigir. Para ir delante de los demas, se necesita ver mas que ellos”. (José Martí. Discurso en Steek Hall el 21 de enero de 1880)

Esto no significa que el directivo tenga que ser un mago o prestidigitador. Significa que tiene que ser un líder, a su vez, el *LIDERAZGO EDUCACIONAL* en todos los niveles a él subordinados, para lo cual tendrá que ser capaz de:

- *Combinar en su gestion*
- La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.

- El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
- La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

– *Lograr en su gestion*

- La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.
- Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.
- Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
- Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.
- El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

En síntesis, se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus escuelas, para



dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo no es atributo exclusivo de los seres superdotados. Potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta el trabajo de dirección con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

Ahora bien, en lo relacionado con los líderes, se ha establecido con alguna fuerza algunos mitos o leyendas. Entre ellos podemos mencionar:

*a) El liderazgo es una rara habilidad*

Las oportunidades de liderazgo son muchas y están, de acuerdo con su desarrollo, al alcance de todos.

*b) Los líderes nacen, no se hacen*

No es fácil, no existe receta, ni manual, ni guía. Pero las principales capacidades se pueden aprender.

*c) Los líderes son carismáticos*

Algunos sí, otros no. Pensamos que la cuestión es al revés: el carisma es el resultado de un liderazgo eficaz.

*d) El líder empuja, manipula, manda*

El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas.

El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

No es difícil entender, por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en el Sistema Nacional de Educación y no con otros es posible alcanzar el *LIDERAZGO EDUCACIONAL* y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

El director es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

#### *Dimensiones de la tarea directiva*

- Apoya al claustro en el ámbito curricular.
- Involucra a la comunidad en la tarea.
- Controla y evalúa el rendimiento.
- Crea un clima pedagógico que facilita el proceso pedagógico profesional.
- Garantiza el desarrollo profesional de cada persona.

¿Cuál es el elemento común que existe en estas cinco dimensiones de la tarea directiva?

El hombre.

## CONCLUSIONES

En su gestión itinerante con sus colaboradores, educandos, padres, organizaciones del entorno y cualquier otra persona o institución con la cual sostenga relaciones el líder educacional lo considera como sus clientes.

Desde el punto de vista él distingue, como su principal cliente, al conjunto de sus profesores, aunque no es menos cierto que el cliente fundamental de la escuela es el educando. Precisamente sobre la base del conocimiento más pleno de las necesidades de sus clientes establece de que modo puede ofrecer un producto mejor y ello cae en el campo de la Mercadotecnia Educacional y en particular en las investigaciones de Mercadotecnia.

¿Qué es la mercadotecnia educacional?

¿Qué importancia tiene la comunicación en la mercadotecnia educacional?

¿Cuáles son los medios de la comunicación de mercadotecnia educacional?

Estas y otras interrogantes quedan planteadas para la reflexión y el debate.

## BIBLIOGRAFÍA

BENNIS, Warren; BURT Nanus: *Líderes: el arte de mandar*. México: Merlin Libros, 1985.

CALVES, Hernández, Silvio. *Sobre técnicas de dirección y estilo de dirección*. Problemas de Dirección, n.2, SUPSCER. La Habana, 1989.

CARNOTA, Lauzán, Orlando. *Teoría y Práctica de la Dirección Socialista*. Universidad de La Habana, 1987.

FIPELLA, Yaime; RAMÓN Pes Puig. *Liderazgo Transformacional*. Revista Alta Dirección, n.133, 1987.

GONZÁLEZ, Juan Carlos. *El Liderazgo, un punto de vista para su estudio*. La Habana: CETDIR, 1988.

KAFEDYAN, Ovanes. *El Estilo de Dirección*. La Habana: ISDE, 1987.

PETERS, Tom; NANCY Austin. *Pasión por la Excelencia*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1987.

SAYLES, Leonard R. *Liderazgo*. México: Mc Graw-Hill, 1982.

VALLE, Eduardo. *Conferencia en el Curso de Entrenador de Entrenadores*. La Habana: CETED, 1989.