

La innovación de la labor docente a través del liderazgo. ¿Es posible?

Rubí S. Peniche Cetzal

Universidad Autónoma de Yucatán

rpeniche@uady.mx

Cristóbal Crescencio Ramón Mac

Universidad Autónoma de Yucatán

rmac@uady.mx

Resumen

¿Qué fenómenos o circunstancias afectan el desempeño docente? ¿La innovación puede ser aplicada al trabajo docente? ¿Existe la innovación en el liderazgo docente? La sustentación de respuestas para estas preguntas define la estructura de este trabajo basado en una revisión teórica y un conjunto de reflexiones, cuyo objetivo es presentar una visión clara de los diversos fenómenos que determinan el desempeño de una profesión tan compleja como es la docencia. Se concluye con la necesidad de llevar a cabo exploraciones referentes a la innovación del liderazgo docente que permitan apoyar el desarrollo profesional de los maestros.

Palabras clave: Innovación en el liderazgo, liderazgo docente, malestar docente, estrategias de innovación.

Introducción

La innovación de la labor docente a través del liderazgo. ¿Es posible?

Antecedentes con respecto de la innovación en el liderazgo

¿La innovación es exactamente una de las dimensiones de la gestión de negocios? O ¿es un tipo especial de dominio que requiere un tipo de liderazgo? Si la respuesta fue afirmativa, entonces no todos los líderes en negocios podrían acceder a la innovación. La reflexión anterior es presentada al inicio de un documento realizado por Jean Phillippe Deschamps (2003) al proponer una serie de estrategias para desarrollar la innovación en el liderazgo, siendo un campo donde pocos se atreven a tocar, y de recién abordaje en área de gestión. De aquí se parte para mencionar ciertas características que debe poseer un verdadero líder innovador para enfrentarse a las difíciles situaciones del mundo actual, laboral y competitivo que aqueja al mundo entero, y donde el ámbito educativo no está exento de ello.

Para un completo análisis del concepto de liderazgo, no podía faltar el primer acercamiento que Peter Drucker (1996) realiza a partir de diversos estudios en torno a esta temática. Este autor propone un nuevo liderazgo que posee cuatro características, las cuales son representadas en la Tabla 8.

<i>El nuevo liderazgo</i>	
• Posee capacidades específicas	• No posee personalidad definida
• Puede aprenderse	• No es un rasgo innato
• Se configura en función de seguidores	• No existe un solo estilo de liderazgo
• Existen situaciones de liderazgo	• No existe liderazgo permanente

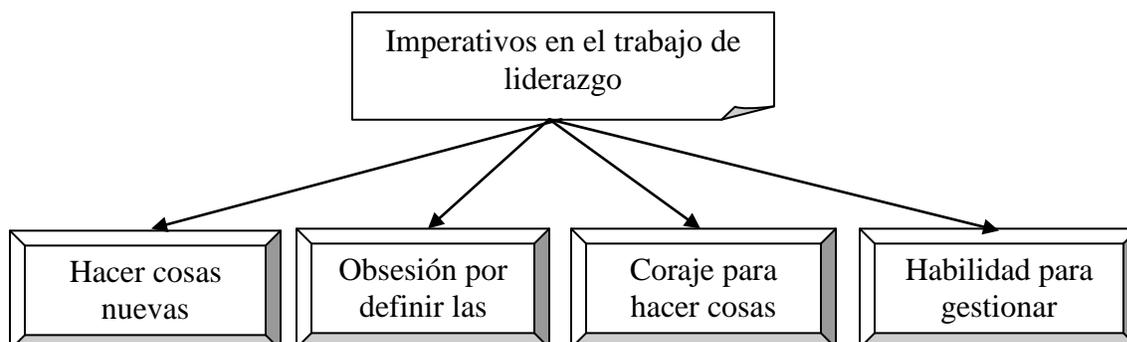
Tabla 1. Primer acercamiento a la concepción de liderazgo según Drucker.

De manera concluyente, Lorenzo (2005: 371) define 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”. Los elementos más importantes señalados

en esta definición son el crecimiento y el proyecto compartido, pues permite tener una idea clara de que sólo se logrará mejorar si se cuenta con una misión aceptada por toda la organización (Cáceres, 2007).

Por otro lado, se ha considerado a un líder como aquel sujeto que domina su área de trabajo valiéndose de sus herramientas de dirección, pero recientemente se ha desatado ciertas manifestaciones y propuestas de que el líder que comúnmente se ha conocido y descrito podría volverse obsoleto, y aunque esto parezca difícil de creer, es aquí donde se ve insertado el término “Innovación del liderazgo”. Aunado a ello, Jones y Austin (2002) plantean algunas características de líderes innovadores: poseen técnicas de aprendizaje, inspiran al liderazgo, impulsan la organización, conocen a fondo el terreno pisado.

Por su parte, Deschamps (2003) propone algunos imperativos en el trabajo de liderazgo actual:



Estos imperativos hablan por sí solos al establecer nuevas perspectivas del trabajo de liderazgo, viéndose con diferente enfoque a lo que comúnmente se ha atribuido al líder.

Por último, se plantea una de las mayores propuestas para innovar el liderazgo, y consiste prácticamente en **la combinación de diferentes estilos y perfiles de aprender innovación** (Borel, 2001), e incluye un factor relevante que es la aplicación “camaleónica” de los tipos de liderazgo en toda situación, y donde se exhorta a los líderes a dominar mejor su terreno sin que sean percibidos por los súbditos y seguidores. Esto puede ser

posible con el uso imperante de la motivación o de los halagos para los demás, sin olvidar nunca perder la esencia particular del liderazgo que lo caracteriza.

Es relevante mencionar que dentro de los escritos de la innovación del liderazgo se incluye la aplicación de ésta al trabajo educativo, enfocado al área administrativa y docente. Es este el momento clave para fundamentar la relación directa entre uno y otro concepto: innovación- liderazgo (docente). Ahora la educación necesita nuevos modelos, nuevas formas en donde se puedan potenciar e impulsar las diferentes capacidades de cada individuo. Toffler (1980) en su momento habló de la "Tercera ola" haciendo referencia de los cambios paradigmáticos del líder, pero ahora se sabe que esa ola ya no es posible si se entiende a la actualidad como una gran serie de desafíos que son necesarios de enfrentar.

Ante lo anterior, Arias y Cantón (2006) comentan que ahora se está ante el desarrollo de una sociedad, a la que ya no se le puede asignar el adjetivo de nueva, porque a cada minuto se queda obsoleta, basada en el **conocimiento, liderazgo** y la **creatividad**, movida por la premisa del conocimiento como poder.

Es importante no dejar pasar por alto, otro término que viene a revolucionar el trabajo del liderazgo en toda organización, incluyendo la educativa: liderazgo resiliente. El término "resiliencia" tiene su origen en la física y la ingeniería, es una magnitud que cuantifica la cantidad de energía por unidad de volumen que almacena un material al deformarse elásticamente por una tensión externa aplicada. La resiliencia en el nuevo líder, es su capacidad de superar la adversidad y proyectar a futuro un conjunto de respuestas o comportamientos de superación y/o afrontamiento, sin duda es el perfil más buscado en los líderes de hoy en día (González, 2010).

Aplicando la innovación en el liderazgo y añadiendo el término de resiliencia, el líder innovador deberá ser fuerte ante todo acontecimiento presentado, sin que los demás puedan percibir algún cambio en su persona. Se recalca el trabajo de la **perseverancia**, procurando **ser el cerebro**, haciendo **uso del fracaso**, poseer **actitud**

positiva, no confundir **ansiedad con miedo, autoestima, autoconfianza, imaginación**; entonces, lo anterior se traslada inmediatamente al trabajo de un profesor en activo.

1. Las dificultades de la labor docente en busca de una innovación

Antes de realizar los comentarios finales de la innovación del liderazgo aplicado a la docencia, parece prudente realizar un breve recorrido acerca de la conceptualización de la labor docente, viéndola desde un enfoque de gran esfuerzo y compromiso.

El perfil ideal trazado para las personas que desean desempeñarse en esta profesión, se integra no sólo por competencias de tipo conceptual y procedimental, sino que también se consideran trascendentales aquellas vinculadas con una vocación genuina, una actitud de amor hacia las actividades propias de la docencia y un liderazgo efectivo de acuerdo al ámbito en el que corresponda desempeñarse. Actualmente, los profesores enfrentan la transformación de lo que antes fue la profesión más destacada de la sociedad, siendo presa de innumerables críticas y comentarios que desvalorizan su trabajo. No obstante, continúa siendo una labor noble e irremplazable. El docente se enfrenta cotidianamente a diversas circunstancias que van definiendo su forma de pensar y actuar ante los conflictos de su centro de trabajo y sobretodo, ante la formación de nuevos ciudadanos.

Cuando los docentes son nuevos fuente en el centro de trabajo, el malestar se hace cada vez más presente, sobre todo cuando los colegas, e incluso los alumnos, se percatan de que se trata de un maestro recién egresado: un novato, quien quizá posea los conocimientos, pero según aquellos, no tiene la experiencia suficiente para enfrentar las situaciones difíciles propias de la práctica docente (Regan, Anctil, Dubea, Hofmann y Vaillancourt, 1994). Es posible afirmar, que gran parte de los docentes novatos, sobre todo en nivel secundaria, inician con mucha inseguridad, soledad y a menudo se sienten amenazados (Fernández, Álvarez y Herrero, 2002). Esta situación, aunada a la poca experiencia y a la incapacidad de los centros de trabajo para generar mecanismos de asesoramiento a docentes, ocasiona un fuerte impacto en el desempeño del maestro, el

cual debe adecuarse día con día a las características cambiantes de los grupos de alumnos a quienes forme.

Otro de los factores que se presenta en el trabajo docente y demuestra una vez más escaso liderazgo en la labor, está en lo afirmado por Torres (2006), quien señala que existen situaciones que desmotivan al profesorado y, por consiguiente, afectan su desempeño. Algunas de ellas son la formación inicial muy deficitaria, oportunidades de capacitación muy pobres, problemas con el alumnado y dificultades para relacionarse con las familias; es claro que estos profesores desconocen que *ellos también pueden ser líderes en sus aulas*. Las otras situaciones que desmotivan al profesorado pueden estar directa o indirectamente relacionadas con el estilo de liderazgo que ejerzan, por lo que sus actitudes y acciones pueden estar determinadas en función de ello; siendo posible la transformación hacia una mejor alternativa.

En la actualidad, todavía existen docentes que exigen de sus alumnos sumisión y obediencia ciega. Algunos maestros pretenden a toda costa generar temor en los estudiantes, pues resulta una manera efectiva para “ganar” el respeto y lograr que se apeguen a las indicaciones correspondientes durante las sesiones de trabajo. Esta situación solamente demuestra la desmedida implementación de un liderazgo rígido y la búsqueda constante del control desde los niveles más elevados de la institución educativa, quedando en último término los estudiantes, quienes constituyen la verdadera razón de ser de los centros escolares.

La innovación en el liderazgo docente

Ante las situaciones comentadas en la sección anterior, sólo queda comentar que estos asuntos serios que atraviesa a diario el docente sólo se puede resolver con una palabra: liderazgo. Y de aquí siendo el meollo del escrito al afirmar que el docente como líder sí puede innovar en su trabajo profesional haciendo uso de los planteamiento reflejados en la primera sección del documentos acerca de la innovación del liderazgo.

Se puede afirmar que la innovación misma se encuentra en el estilo de liderazgo y que dependerá de las situaciones que se presenten en el aula o en el centro de trabajo, así como de los resultados que se pretendan obtener. Sin embargo, es conveniente considerar que el ejercicio de una autoridad racional conlleva a que el maestro no tenga que dar órdenes, ni amenazar, pues su propia personalidad irradia autoridad y, en consecuencia, es tolerante, anima a debatir y pensar críticamente (Colina, 2005). El adecuado ejercicio del liderazgo lleva a los docentes a actuar con proactividad y viceversa, dando como resultado que los docentes tengan una actitud positiva hacia las críticas, acepten sus errores y tengan la iniciativa de realizar nuevas acciones en beneficio de su centro de trabajo y de la educación misma.

Por otra parte, las conductas y las actitudes de los docentes estarán determinadas por su estilo particular de liderazgo, aunque conviene aclarar la necesidad de emplear más de un estilo siempre considerando las características de la situación que corresponda enfrentar. Asimismo, las autoridades educativas, incluyendo a directivos, supervisores y/o coordinadores, deben generar nuevas estrategias que permitan a los docentes desarrollar su propio estilo de liderazgo, de manera que se refuercen las medidas implementadas para lograr la calidad de los centros educativos.

La labor docente tiene su fundamento en la increíble red de relaciones entre los diferentes actores que integran el sistema educativo mexicano. Un líder innovador se caracteriza por realizar el establecimiento de adecuados vínculos con los directivos, los padres de familia y los alumnos, provee a los docentes de una herramienta poderosa y benéfica para disfrutar su práctica y llevar a cabo sus actividades con eficacia y eficiencia.

Aunque existen innumerables sucesos que provocan ansiedad y estrés en los maestros, a su vez también hay estrategias y medios como el control de las emociones, que determina en gran medida las acciones y reacciones dentro y fuera del aula. Aquí es donde entra el líder resiliente, y que hace poner a prueba esas habilidades para adaptarse ante situaciones que puedan poner en riesgo su desempeño laboral.

Los docentes novatos innovadores deben buscar e idear formas efectivas de actuar en el centro de trabajo, utilizando sus recursos personales y profesionales acordes con su estilo, de manera que su labor sea reconocida por los colegas, los padres de familia y los alumnos. Sólo así se eliminarán las situaciones que provoquen malestar y se cosecharán momentos agradables que sean recíprocos al esfuerzo invertido.

Es conveniente señalar que a partir de este trabajo se ha identificado la necesidad apremiante de llevar a cabo estudios vinculados al análisis del **liderazgo en la docencia con enfoque innovador**, considerando los diversos fenómenos inherentes a esta profesión, ya que paradójicamente permitiría tener una visión más amplia de esta característica, al igual que determinaría de manera específica cuáles son las implicaciones de estos en el desempeño de los docentes, y con una visión novedosa del trabajo profesional que éste implica.

Bibliografía

- Arias, A. y Cantón, I. (2006). El liderazgo y la dirección de centros educativos. España: Davinci Continental, SL.
- Bazarra, L., Casanova, O. y García, J. (2005). *Ser profesor y dirigir profesores en tiempos de cambio*. España: Ediciones NARCEA, S.A.
- Borel, D. (2001). Leadership and innovation. Videotape de la entrevista por Deschamps. IMD, Lausanne.
- Cáceres, M^a. P. (2007). Estudio del liderazgo estudiantil en la Universidad de Granada desde una perspectiva de género. *Tesis Doctoral con Mención Europea*. Universidad de Granada.
- Deschamps, J. (2003). Innovation and leadership. En Shavinina (2003). The international handbook on innovation. UK: Pergamon.
- Fernández, M., Álvarez, M. y Herrero, E. (2002). *La dirección escolar ante los retos del Siglo XXI*. España: Síntesis
- González, R. (2010). Liderazgo Resiliente: un nuevo paradigma en el perfil del líder. People excelente. Recuperado de: http://www.peopleexcellence.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=159
- Jones, T. y Austin, S. (2002). Innovation leadership. Management report. London: Datamonitor PLC.
- Lorenzo, J. (1998). El profesor y su dimensión profesional. *Revista Complutense de Educación*. Vol. 9 No. 1, p 141-163. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=150234>
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, año LXIII, número 232 (pp.367-388). Recuperado de: <http://revistadepedagogia.org/content/view/57/44/lang,es/>

Regan, H. et all (1992). El profesor. Una nueva definición... y un nuevo modelo de evaluación y actualización profesional. España: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

Toffler, A. (1980). The third wave. New York: William Morrow and Company, Ic.

Torres, J. (2006). *La desmotivación del profesorado*. España: Morata.