

EI LIDERAZGO SINÉRGICO Y LA GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN EDUCATIVA

Evila Flores
Yelitza_villamizar@hotmail.com

Wilmer Fernández
Sfwa65@hotmail.com

Doctorando ULA -Táchira

Fecha de recepción: 26 de Marzo de 2012

Aprobado: 02 de julio de 2012

RESUMEN

Dirigir y gestionar en la complicada actualidad educativa, exige reglas simples que posibiliten la toma de decisiones participativas, compartidas y sobre todo eficaces. Para ello, el líder ha de clarificar y cuantificar las responsabilidades. La evaluación dentro del liderazgo y la gestión educativa; es sin duda un instrumento crucial de la transformación social y política. Estar de acuerdo con que la paz laboral es la transformación creativa de los conflictos y sus palabras claves son: conocimiento, compasión, diálogo, solidaridad, integración, participación y empatía; se ha de convenir, que su propósito no es otro que formar una cultura de paz opuesta a la violencia que pueda desarrollar esos valores, necesidades y potencialidades. Todo esto dependerá de una adecuada gestión educativa dirigida por un liderazgo sinérgico, transformador o de cambios positivos que logre que la educación del país sea vista como el motor de desarrollo de la sociedad y asegurarle el futuro a excelentes profesionales que no se detengan sino que estén siempre en la búsqueda de la superación y a la vanguardia de los paradigmas evaluativos y tecnológicos actuales.

Palabras Clave: *Liderazgo Sinérgico, Gestión, Complejidad, Dirección Educativa.*

SYNERGISTIC LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN THE EDUCATIONAL DIRECTION

ABSTRACT

Lead and manage the current educational complicated, requires simple rules that enable participatory decision making, shared and above all effective. For this, the leader has to clarify and quantify the responsibilities. The evaluation within the leadership and educational management, is undoubtedly a crucial instrument of social and political transformation. Agree that labor peace is the creative transformation of conflicts and their keywords are: knowledge, compassion, dialogue, solidarity, integration, participation and empathy has to agree that their purpose is simply to create a culture peace opposed to violence that can develop these values, needs and potential. All this depends on an adequate education management leadership headed by a synergistic processor or achieve positive changes in the country that education is seen as the engine of development of society and ensure the future of excellent professionals who do not stop but are always in the pursuit of excellence at the forefront of current technology and assessment paradigms.

Key Words: *Synergistic Leadership, Management, Complexity, Educational Direction.*

El papel del liderazgo en el directivo de una institución educativa es un aspecto que ha sido estudiado por psicólogos y pedagogos en el ámbito internacional y nacional; ellos lo consideran imprescindible para que los docentes puedan desempeñarse y actuar con éxito, en un ambiente de confianza, tanto en su

acción de dirigido, como en su rol de enseñante. Es decir, es preciso tener confianza en el líder, valorarlo y apreciarlo como persona para poder estar motivado hacia niveles de mayor alcance dentro de la institución.

Hoy más que nunca hay que visualizar al liderazgo mucho más allá de la concepción del líder como la persona con capacidad para dirigir e influenciar a las masas, de arrastrar detrás de sí a muchas personas, de convencer con la palabra, o de saber imponerse. Es necesario considerar al líder la persona capaz de interactuar con los demás, de establecer una relación positiva, de saber entrar en contacto con los seres humanos que lo rodean, interactuar con ellos y compartir. El líder, según Martínez y Salvador (2005) ser líder es la persona capaz de conducir al equipo a sus metas, el cual debe tener una actitud o comportamiento positivo, adaptarse y comprender a las personas de su equipo, sin dejar de a un lado sus conocimientos técnicos y preparación para desempeñar su labor satisfactoriamente.

Liderazgo Sinérgico

El líder actual debe visualizarse en una acción que le permita trabajar con los demás, lo cual quiere decir ser capaz de agrupar voluntades, escuchar al otro, tomar en cuenta sus opiniones y dirigir los esfuerzos al logro de objetivos comunes; esto, según Silva (2006) difiere del líder anterior que dirige a las masas, impone su voluntad y se hace oír para tener seguidores; ahora hay que alejarse de trabajar para los demás, porque ello implica llevar de antemano las creencias y las soluciones que se aprecian deben ser las exitosas; tampoco puede concebirse dirigir para trabajar en el lugar; porque ello no da oportunidad de conocer a fondo la realidad; en cambio cuando la acción se desarrolla con los otros, en conjunto, se ponen de manifiesto necesidades e intereses para su satisfacción en conjunto, para unir energía capaz de resolverlas.

Al mismo tiempo Darauche y Maldonado (1997) señalan que un líder debe tener una actitud sinérgica, que puede unir esfuerzos y energías para el logro de metas comunes; es quien sabe generar un ambiente de respeto que por sí mismo y producir un clima de bienestar y paz. Tomándose en cuenta que sinergia es definida por Merchán (2009) como la unión de dos o más elementos que son asociados en una forma, cuyo resultado puede ser más que las suma de las partes.

Es por ello que el directivo de una institución educativa, debe desenvolverse como líder sinérgico, solo así podrá mejorar la acción docente en la institución; por

tanto es preciso emprender una lucha por la formación de líderes con un enfoque humanístico, pues una de las acciones prioritarias de los directivos es lograr que los docentes que dirige se desenvuelvan en un ambiente rico en oportunidades para aprender e irradiar sus saberes para construir una mejor escuela. Esto implica tener la habilidad de incentivar en los docentes su motivación al logro; puesto que el factor humano es imprescindible para la transformación del ámbito escolar; si no existe la necesidad de triunfar, y la confianza en poder hacerlo; así como el respeto, admiración y apoyo del directivo, no se podrá alcanzar el éxito deseado.

En este enfoque de liderazgo sinérgico, los liderados desarrollan la capacidad para autoevaluarse y de evaluar las acciones que se desarrollan. Esto es así, porque pueden actuar con independencia y creatividad, lo cual genera la autoconfianza. Emanan el potencial y el deseo de hacer, de descubrir caminos, de ampliar conocimientos y de atreverse a experimentar cosas nuevas. Cuando hay un líder sinérgico, los temores e inhibiciones se alejan. Cuando al liderado se le permite elegir, ayudar a conseguir recursos, formular problemas y vivir las consecuencias de su acción; la gerencia es más provechosa.

En un liderazgo sinérgico, el directivo tiene relaciones abiertas con el personal, para eliminar las defensas y abrir nuevas experiencias educativas. En tal sentido, la escuela, en su propósito de formar integralmente a sus alumnos, debe contar con directivos sinérgicos, esto va a permitir el trabajo cooperativo, la unión de fuerzas hacia las metas institucionales, en la sinergia es más importante el colectivo que la individualidad. Esto no solo se inclina hacia lo puramente pedagógico, sino que comprende los planos intelectual, social, operacional y afectivo.

En lo intelectual, la persona que participa y es invitada a aportar, se esfuerza por pensar e incrementar sus saberes. En lo social, facilita el trabajo en grupo, las interacciones e interrelaciones sociales de los liderados entre sí y con el líder. En lo operacional, contribuye a poner en práctica los planes y proyectos, porque no son impuestos por la autoridad, sino que se construyeron entre todos. En lo afectivo, promueve las buenas relaciones y fomenta el compañerismo en la escuela.

Todo esto lleva consigo el desarrollo de altos niveles de autoestima en el directivo y en el personal dirigido. Para Maldonado (1996), la autoestima es un aspecto importante dentro de la función docente y directiva, para él:

La autoestima tiene dos componentes: un sentimiento de capacidad personal y un sentimiento de valía personal. En otras palabras, la autoestima es la suma de la confianza y el respeto por uno mismo.

Refleja el juicio implícito que cada uno hace de su habilidad para enfrentar los desafíos de la vida (para comprender y superar los problemas) y de su derecho a ser feliz (respetar y defender sus intereses y necesidades) (p. 12)

Quien es poseedor de una alta autoestima, se siente confiado y apto para la vida, capaz y valioso. Por el contrario, quien tiene una baja autoestima se siente inútil para la vida, o como lo señala el autor que antecede, “equivocado para la vida” (p. 12). Con esto se quiere significar que no es equivocado con respecto a tal o cual asunto, sino equivocado en su actuación diaria. También acota “tener un término medio de autoestima, es fluctuar entre sentirse apto e inútil” (p. 13). Hay, entonces, una inevitable repercusión en su actuar, pues se muestra inseguro y con incoherencias conductuales.

El directivo que actúa en forma sinérgica, tiene capacidad de desarrollar confianza y respeto por sí mismo. Esto es inherente a la naturaleza humana, pues la capacidad de pensar es fuente de idoneidad y el hecho mismo de vivir, es la fuente básica del derecho a esforzarse por conseguir felicidad. Es por eso que desde un punto ideal, todos: directores y dirigidos, deberían disfrutar de un alto nivel de autoestima, experimentar una fe intelectual en sí mismo y una fuerte sensación de que se es merecedor de ser feliz.

Todo esto refuerza la importancia del liderazgo sinérgico por parte del director de escuela, Con ello, se fomenta la autoestima para el ejercicio de la vida, sin la cual es imposible que una persona logre la motivación necesaria para plantearse metas que pueda alcanzar. Tampoco, será capaz de aportar para realizar el debido esfuerzo por lograr las metas y a desarrollarse como persona y como profesional cada día más. Hay que buscar que la función directiva sea más cercana al enfoque humanístico. Es a través del desarrollo del director como líder como puede mejorar la escuela. Sin embargo, el liderazgo debe enfocarse más hacia el hacer común que hacia el hacer individual. Porque no se trata de trabajar para la escuela, ni en la escuela. La idea es trabajar con la escuela.

Por otra parte Martínez y Salvador (2005) señalan que un líder debe conocer una serie de técnicas:

1. Técnicas empresariales: buscar oportunidades, gestionar cambios, asumir riesgos, innovar.

2. Técnicas para la asignación de recursos: saber escoger entre exigencias de recursos, proyectos que requieren recursos.

3. Técnicas de Introspección: conocer su cargo, ser sensible a su propio impacto en la organización, de autoanálisis para continuar aprendiendo y mejorando.

De igual forma Martínez y Salvador (2005) afirman que un líder jefe: son líderes impuestos, es aquel que impone sus criterios, minimiza la capacidad de creatividad y productiva del equipo, no tiene una buena comunicación con los integrantes de su equipo directivo y fomenta más la relación de grupo. Por el contrario el líder dinamizador: es líder, aceptado por la mayoría, de tal forma que orientan, guían al grupo, no permiten que se pierdan de vista el objetivo empresarial. En momentos difíciles asisten al equipo y son clave de la productividad de sus integrantes, citando Mintzberg quien considera que el líder dinamizador además de desarrollar ciertos roles se debe tener determinadas habilidades:

- a) Comunicación: establecer feedback (alimentación en retorno) con el equipo.
- b) Liderazgo: motivar y apoyar en momentos difíciles.
- c) Saber Canalizar la Información: establecer redes de información.
- d) Gestionar y Resolver Conflictos: saber negociar.
- e) Tomar decisiones acertadas: analizar las situaciones para resolverlas.

La Relación entre Liderazgo y Gestión Educativa

El estiramiento que existe entre gestión y el liderazgo es por la dinámica natural de ambos términos, después de todo gestión es concretada con el que y el cómo (el hacer) y el liderazgo se conoce con el por qué (la razón). Teniendo en cuenta que ambos son necesarios para la salud de la organización requieren reflexión pero debe tomar en cuenta que uno es en corto plazo y el otro se enfoca en el largo plazo, por lo tanto es sabio, darles a los gestores tiempo para ser líderes.

Actualmente la necesidad de transformar los modelos tradicionales de enseñar surge porque la sociedad está en un constante cambio, siendo necesario por lo tanto crear condiciones para lograr transformaciones eficaces y eficientes en una comunidad educativa, papel fundamental de la gestión educativa quien le corresponde de concretar metas y objetivos que la institución se propone lograr. Según Borjas (2003) Gestión Educativa es: un conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto, donde se planifica lo que se desea hacer, la

ejecución de lo planificado, el proceso, control y evaluación. Es importante resaltar que la gestión de un centro educativo tiene diferentes actores: directivos, docentes, administrativos, alumnos y representantes como también tres dimensiones: centro, aula y comunidad.

Por otra parte Tenutto, Klinoff, Boan, Redak y Antolin (2004) El termino gestión se refiere a las acciones que permiten el funcionamiento de las instituciones, de tal forma que en las organizaciones educativas se refieren al conjunto de acciones desarrolladas por el equipo directivo con el objetivo de promover, facilitar y concretar el aprendizaje de acuerdo con las metas y fines del proyecto. Así mismo se desarrollan diversos modelos de gestión: el modelo casero: concebido como una cuestión familiar, el modelo tecnocrático en aquella institución donde todo es cuestión de papeles; el modelo profesional: la concertación prima en la institución, el equipo de conducción integra las diferentes facetas y pone en practicas la negociación.

De tal forma que en cualquier contexto, una gestión depende su dirección (gestión directiva) porque garantiza que las propuestas se llevan a cabo, por lo tanto, a la cabeza del centro debe existir una persona o un grupo de persona que sean capaces no sólo de coordinar el trabajo de todos sino mejorar su rendimiento. Siendo así, se requiere un líder al frente de cualquier organización más aún cuando se trata de una institución educativa cuyo director debe poseer cualidades específicas como: evaluador, visionario, motivador, asertivo, al respecto Lepeley (2000) plantea lo siguiente:

1) Evaluador: como cualquier directivo capaz de entregar retroalimentación honesta y efectiva que facilite el desempeño de sus colaboradores, que comparte y comunica claros estándares de desempeños con los cuales serán evaluados, que saben escuchar a la gente, que den importancia a la relación que existe entre desempeño personal y objetivos profesionales que sepan sugerir acciones para complementarlos y mejorarlos.

2) Visionarios: capaz de prever el futuro, con la capacidad de entregar información sobre la instrucción que ayude a sus colaboradores a ubicar fuentes de información que faciliten la realización de planes de largo plazo, que comunique con claridad la misión y dirección estratégica a todos los miembros de la misma.

3) Motivador: Que ayude a las personas a identificar un camino y a desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos personales y de la institución.

4) Asertivo: Que tenga claridad de objetivos y la forma de cómo conseguirlos para obtener beneficios propios y dar beneficios propios y dar beneficios a los demás, que sepa escuchar y determinar las necesidades de los otros.

De igual forma, Graffe (2004) señala que junto con los demás actores del sistema educativo le corresponde: planificar para decir qué y cómo hacerlo para convertir la escuela en un centro de excelencia pedagógica, organizar lo que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión, emplear recursos para desarrollar los procesos y plantear un esquema de las relaciones con el entorno, dirigir asociado con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional que integre la potencialidades de los diferentes sujetos y controlar para originar la ejecución de la programación de acuerdo con el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignadas a los diferentes actores.

De tal forma que todo directivo de un centro educativo debe preocuparse del promedio de notas de sus alumnos, por actualizar el plan de estudio de sus estudiantes, matrícula del plantel, porcentaje de repitientes, egresados, números de profesores, tutores, material didáctico, servicios en el plantel, infraestructura, el bienestar estudiantil, y la relación con la comunidad, por lo cual debe rodearse de un buen equipo directivo que promueva el trabajo en equipo.

Por otra parte Sandoval (2004) expone algunas pautas metodológicas para que un gerente educativo realice una óptima gestión:

1) Debe conocer la meta que se pretende alcanzar y generar un clima organizacional, caracterizado por la búsqueda de la calidad educativa total.

2) Es conveniente fijar responsabilidades individualidades y lo que se espera de todos.

3) Le corresponde organizar el equipo directivo.

4) Debe mejorar la calidad del egresado y del servicio educativo.

5) Tiene el deber adoptar una nueva filosofía con respecto a las demoras en la entrega de recaudos, llegada al plantel, errores, incumplimientos y personal poco competitivo.

6) Debe instituir la capacitación en el trabajo.

7) Debe establecer modernos métodos de supervisión para que oriente a los subordinados a encaminar sus acciones.

8) Es necesario propiciar la libre expresión a favor o encontrar de encuentros propios de la institución.

9) Es importante reconocer los atributos de las personas que conforman toda la comunidad escolar.

Sin embargo, Borjas (2003) señala que en la gestión de un centro educativo la dirección es una instancia de la organización que garantizara que la comunidad educativa alcance los objetivos que se ha propuesto. Por tanto debe tener una visión amplia de todas las dimensiones del proyecto, compartir las múltiples tareas directivas, no permitir personalizar la toma de decisiones y la autoridad, mantener una mirada plural, es recomendable que los miembros del equipo directivo sean coordinadores de las distintas unidades operativas que conforman la organización del centro, de acuerdo con las dimensiones del proyecto educativo.

Al mismo tiempo establece que el equipo directivo debe mantener: reuniones periódicas, establecer en conjunto los planes de trabajos, flexibilizar los tiempos en casos de ausencia de algún miembro, la dirección del centro le corresponde garantizar la calidad de las personas que harán realizable la acción educativa donde es más sano que el centro cuente con una política clara selección, reclutamiento, seguimiento y evaluación del personal. Otro de los aspectos que debe ser dominio del equipo directivo en primer lugar es el manejo de los recursos materiales como son los financieros, los no financieros y luego de la comunidad en general.

La Evaluación de la Gestión Educativa

La evaluación según Tenutto, Klinoff, Boan, Redak y Antolin (2004) citando a Gvirtz y Palamidessi plantean: la evaluación en el ámbito educativo está relacionada con la producción de juicio con respecto a la institución escolar: analiza la calidad de los contenidos impartidos por la escuela, los modelos pedagógicos implementados. Tomando en cuenta la política y la administración del sistema escolar: analizar la calidad de la escuela, evaluar el desempeño profesional de los docentes y conocer el rendimiento de los egresados. En esta concepción de la evaluación ya no es un sistema de clasificación del alumnado, deja de ser una finalidad de la enseñanza sino que pasa a ser un medio de perfeccionamiento y mejora educativa asumiendo una responsabilidad ética, social y política.

En una gestión que intente crear un ambiente favorable al cambio, hay principios de base cuya concreción también deben ser evaluados Borjas (2003)

señala que son: los niveles de autonomía, de participación y de formación que van creando el clima en el cual proyectos formadores podrán ser logrados. Así mismo hay que pensar en cerrar procesos en contextos de cierre de año escolar para evaluar los resultados obtenidos tanto en el aspecto académico como propuestos en el proyecto o planes; por lo tanto habría que retomar todas las dimensiones de la acción educativa: la gestión directiva, el clima del centro, la gestión del aula, inclusive la gestión comunitaria.

Mientras no exista la posibilidad de un instrumento que cubra toda la realidad de un centro educativo, será imprescindible emplear más de uno para afrontar la gestión de la institución. De tal forma es recomendable que con el fin de acercar lo más posible a los objetivos propuestos o fines se deben usar aquellos que permitan sistematizar la evaluación. Entre los instrumentos más utilizados Tenutto, Klinoff, Boan, Redak y Antolin (2004) afirma son la observación, la reunión en equipo y la encuesta. La primera no es ingenua, y quien la realiza se aproxima a la realidad provisto de supuesto, teorías, concepciones. Las reuniones de equipo es posible abordar problemas comunes, para proponer alternativas conjuntas de solución; se trata de buscar acuerdos en las diferentes tareas de trabajo puesto que se puede caer en el riesgo de decir o realizar tareas que no corresponden.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Borjas, B. (2003). *La Gestión Educativa al Servicio de la Innovación*. Caracas. Federación Internacional de Fe y Alegría.

Darauche, I y Maldonado, J. (1997). *Sinergia y compromiso en la facilitación para la construcción de redes de atención integral al niño*. Caracas: ICADAP

Graffe, G. (2004, Julio-Septiembre). *Gestión Educativa para la Transformación de la escuela*. Cuaderno Monográfico Candidus. La Gerencia de la Calidad Educativa. 1 (4), 47-55.

Lepeley, M. (2000). *Gestión y Calidad en Educación*. México: Mc-Graw Hill.

Maldonado J. (1996) *Tú puedes Campeón*. Caracas: DEPE

Martínez, M. y Salvador, M. (2005) *Aprender a Trabajar en Equipo*. [Libro en Línea]. Paidós. Disponible:

<http://books.google.co.ve/books?id=bQPTV4SzsEsC&printsec=frontcover&dq=APRENDER++A+TRABAJAR+EN+EQUIPO&hl=es&sa=X&ei=3oC9T6OjEuno6gGBqP1T&ved=0CDQQ6AEwAA#v=onepage&q=APRENDER%20%20A%20TRABAJAR%20EN%20EQUIPO&f=false>

Menchén, F. (2009) *La Creatividad y las Nuevas Tecnologías en las Organizaciones Modernas*. [Libro en Línea].

Disponible:<http://books.google.co.ve/books?id=cLkS93ZCEjkC&printsec=frontcover&dq=LA+CREATIVIDAD+Y+LAS+NUEVAS+TECNOLOGIAS+EN+LAS+ORGANIZACIONES+MODERNAS&hl=es&sa=>

X&ei=Q4C9T4CjDYPI6gG51NVX&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q=LA%20CREATIVIDAD%20Y%20LAS%20NUEVAS%20TECNOLOGIAS%20EN%20LAS%20ORGANIZACIONES%20MODERNAS&f=false

Sandoval, M. (2004, Julio-Septiembre). Pautas Metodológicas para Llegar a la Gestión

Educativa por Calidad Total. Cuaderno Monográfico Candidus. La Gerencia de la Calidad Educativa. 1 (4) ,56-58.

Silva, M. (2006). Trabajo comunitario. Rubio: IPRGR

Tenutto, M., Klinoff, A., Boan, S., Redak, S. y Antolin, M. (2004). Escuela para Maestros. Enciclopedia de Pedagogía Práctica. El Equipo de Conducción entra en Acción (pp.114-164).Candix Internacional S. A.