



Hacia un liderazgo humano en la dirección escolar.

Rosa Angélica Priego Morales

Centro de Investigación Educativa

altipriego1971@gmail.com

Anna Belykh

Centro de Investigación Educativa

annabelykh@yahoo.fr

Área temática: Reforma Curricular en el Marco de las Políticas Globales

Resumen

La formación de líderes escolares directivos ha estado bajo la adaptación de teorías empresariales hacia el contexto escolar, de ahí el interés e importancia para replantear un liderazgo propio para el ámbito educativo, pensando con el humanismo al que tanto se aspira en la educación, siendo sensible ante la expresión de valores morales y libre de la manipulación y opresión de voluntades. El director y directora tienen una tarea ardua dentro del contexto escolar, un peso tan grande porque en la cadena de autoridad descendente, tienen como función hacer cumplir la forma de operar del sistema educativo en cada una de las escuelas a su cargo, lo que tiene como consecuencia la enajenación de lograr determinados resultados indicados, así como estandarizados y en ese proceso se cae en un exceso de presión entre la comunidad profesional de cada escuela.

Palabras clave: liderazgo, humanismo, amor, amabilidad, habilidades sociales.



Justificación

El nuevo planteamiento curricular 2022, evoca una flexibilidad y adaptación según el contexto escolar, mediante la línea de acción que revaloriza la profesionalización docente y retoma con gran importancia su experiencia para adaptar el currículo a la realidad del alumno. Ante ello, es importante abordar el reto de cómo el liderazgo directivo, puede enfrentar esta transición de un modelo conductista y lineal que le aportaba indicaciones subordinadas de la autoridad educativa local, estatal y nacional, para implementar en la escuela con el profesorado y llevar a cabo la ejecución en la escuela los programas o proyectos educativos, a un modelo que se ajuste a las necesidades de contexto y le de la autonomía, emancipando la toma de decisiones, a partir de la reflexión y el empoderamiento que se les otorga, ante el reconocimiento de la profesionalización y experiencia del profesorado en general. Un enfoque que concibe un actuar diferente también desde el liderazgo directivo, y que precisamente es el interés de esta reflexión.

Enfoque conceptual

Un liderazgo propio para la escuela implica dejar de importar teorías del ámbito empresarial y limpiar de términos economicistas que nada tienen que ver con productos terminados al interior del contexto escolar, por el contrario replantear el liderazgo involucra revalorar el enfoque de humanidad que permite comprender las conexiones que hay entre los integrantes de una comunidad profesional Sergiovanni (1994), que los hace más unidos al compartir esos valores morales que les permite identificar las necesidades escolares para el bienestar común en la sociedad, por lo que cada institución educativa deben desarrollar sus propias teorías y prácticas sobre el liderazgo. Al respecto Sergiovanni (2001) aborda al liderazgo del director escolar como aquel parche que debe ajustar en el agujero de lo que en realidad necesita realizar el director escolar como líder en la escuela.

Formar líderes escolares desde la función de directores y directoras para identificar las virtudes de la humanidad a partir de las fortalezas del carácter: Amor, bondad y la inteligencia social, Peterson y Seligman (2004), la interpretan en una dimensión más hacia el bienestar social, donde las relaciones más cercanas entre individuos fortalecen ese sentido humano, al compartir sentimientos positivos de compromiso moral, que se caracterizan por promover ayuda y aceptación para dar solución a diferentes necesidades escolares.



Desarrollo

Tradicionalmente los líderes escolares han personificado la esperanza de que cada política educativa produzca los cambios que deben darse en cada una de las escuelas, con el encargo de buscar la solución ante los problemas académicos que se enfrenten al atender las transformaciones en los planes y programas de estudio. A su vez, como lo menciona Scheerens (2012), se tiene sobre los líderes, principalmente en las directoras y directores escolares, la expectativa de buscar las soluciones ante los problemas interpersonales que surjan de dichos cambios y apaciguar la esperanza con sus colegas profesionales. Situación que pone en constante vigilancia el actuar de los y las directoras de los centros educativos, porque ven como una necesidad de cumplimiento y mandato las indicaciones que se derivan de una cascada de altos mandos educativos, que en teoría sería lo único que se aspira llevar a cabo. Por lo tanto, la implementación como punto central cae en una simulación por cubrir expectativas que están lejos de la realidad escolar y dejan a un lado la mejora que debiera verse reflejada en el aprendizaje de los y las niñas que asisten a la escuela, a partir de sus condiciones y necesidades que demanda cada una de las escuelas, así como de las comunidades educativas.

En sintonía con este tipo de función del líder, como un director o directora vigilante ante el quehacer del profesorado para hacer cumplir cada mandato indicado, indudablemente estos se convierten en seres opresores como lo asevera Freire (2000), quien lo manifiesta a modo de una violencia deshumanizadora que permite hacer su función como una simple conducción hacia los oprimidos, quienes en el aula deben cumplir con lo establecido en dicha política educativa. Y es por ello que tarde o temprano los oprimidos lucharán en contra de esta imposición, porque nada tiene que ver con su realidad escolar, nada tiene de relación en las condiciones que presentan sus alumnos, de tal forma que la resistencia siempre estará latente contra quien los oprimió, quien no los toma en cuenta ni sabe de todas las dificultades que enfrentan en el aula y que en cada reforma desafortunadamente solo se asemeja piezas de un rompecabezas que no encajan en su realidad escolar, ni mucho menos ante las necesidades de sus estudiantes.

De la misma forma, este mandato que en cascada tiene que bajar a todas las aulas, el mismo profesor se convierte en un opresor hacia los estudiantes que en ese momento se asumen como oprimidos ante las indicaciones de lo que deben aprender, aunque esté fuera de su realidad y no tenga significado para ellos. Un círculo vicioso donde el pez más grande se



come al más pequeño y que desafortunadamente el pez más pequeño es el aprendizaje de los alumnos, la razón más importante del por qué estamos todos los involucrados en el ámbito educativo y que lejos de dedicarnos a ver esa realidad, la preocupación más importante ha sido cumplir con las implementaciones en cada política educativa de los gobiernos entrantes.

De tal forma que, es innegable que en el contexto educativo y únicamente con su experiencia se han formado líderes a través de la implementación de ideas y modelos traídos del contexto empresarial, que propone motivar a través de la manipulación de sus acciones para operar cada una de las reformas que acontecen en nuestro país, por lo que el ámbito educativo está lejos de un verdadero sentido de humanidad, tiene ausencia de líderes sensibles, se ha demostrado el exceso de presión en pos de la implementación y adecuación para esforzarse excesivamente en el logro de resultados estipulados, sin importar las formas y las condiciones en las que se encuentra cada escuela y sus propias necesidades. Pues si bien no se menosprecia el contenido de cada política educativa que propone cada gobierno entrante, lo cierto es que no se ha centrado en las necesidades que presentan en las escuelas a lo largo y ancho de nuestro país, no se ha tomado en cuenta el sentir y las problemáticas que enfrentan las y los docentes en sus aulas.

Aunado a lo anterior, nos enfrentamos a que el director o la directora como líder ha absorbido todo ese peso para transformar desde la escuela que representa, aun cuando no haya claridad en lo que se tenga que abordar, lo que propicia una tensión para cumplir ese esquema de autoridad piramidal, en donde la cúspide la representa el sistema educativo mexicano y cada reforma que se propone. Que en la mayoría de los casos se ha dejado como simulación ante la opresión en esa descendencia piramidal, porque no se ha permitido la participación de forma horizontal, sino que se ha intentado únicamente una transformación en un planteamiento vertical como lo afirma Díaz-Barriga (2016). Todo ello deja sin posibilidad de que se conozcan las verdaderas necesidades de cada contexto y de que se pueda crear un mecanismo de apoyo en cada centro educativo, a partir de sus áreas de oportunidad y de que el liderazgo se pueda crear a partir de esos puntos de referencia. Lo que, a su vez, trae como consecuencia un conflicto en el ajuste de prácticas y de estilos de aprendizaje, tanto de docentes como de alumnas y alumnos, que antes de ajustarse a estos cambios, promueven simulación en sus reportes de educación.

En oposición a las ideas anteriores, un liderazgo con humanidad en la dirección escolar debe estar interesado en el bienestar común, así mismo tendrá que favorecer el crecimiento mutuo, evitando conceptualizarlo tan solo como una labor meramente altruista porque tampoco

se puede olvidar de uno mismo. El altruista tiende a ver por los demás, de manera desinteresada y en ocasiones dejando a un lado sus propias necesidades. Por el contrario, replantear un líder con este sentido humanitario, significa que ese sentir del director o la directora le conlleva a empatizar con sus colegas para que juntos busquen la posibilidad de una mejora constante, permitiéndoles identificar las situaciones que les pone en riesgo de no lograr un servicio educativo de excelencia. Por lo que tendrán que corregir las condiciones de la escuela, a beneficio de sus alumnos, pero al mismo tiempo compartir la satisfacción de contribuir para fortalecer nuestra sociedad con ese enfoque de humanidad desde el contexto escolar.

En amplitud de precisar la implicación sobre un liderazgo con más humanidad y consiente a las necesidades de cada escuela, es necesario replantear la formación de líderes en el ámbito educativo que posean fortalezas en el carácter, no como rudeza al enfrentar situaciones, que a menudo se manifiesta como una cualidad de las y los líderes, al poseer el carácter firme para enfrentar las problemáticas cotidianas, para aplicar y sancionar a través de la norma. A diferencia de esta postura Peterson y Seligman (2004), en el estudio que realizaron sobre las fortalezas del carácter, dejan ver en claro que estas se asocian como una satisfacción con la propia vida, de tal forma que, al hablar de las virtudes del carácter, estas se pueden cultivar, y que, a medida de ello, se logran rasgos positivos que los individuos pueden poseer en diferentes dimensiones que satisfacen sus condiciones de vida en sociedad. Así mismo, estos autores en su trabajo de investigación retoman a la humanidad como una virtud del carácter, en la que el amor se hace presente como una de sus principales fortalezas.

Ahora bien, el amor suele concebirse como la expresión más sublime en los sentimientos que existe entre una pareja, entre padres e hijos o entre amigos, sin embargo, esta expresión en tanto una fortaleza va más allá de una simple concepción romántica. Peterson y Seligman (2004), la interpretan en una dimensión más hacia el bienestar social, donde las relaciones más cercanas entre individuos fortalecen ese sentido humano, al compartir sentimientos positivos de compromiso moral, que se caracterizan por promover ayuda y aceptación para dar solución a diferentes necesidades. De tal forma que, esta concepción encaja perfectamente en el ámbito educativo, puesto que el liderazgo que maneja este sentido humanista de amor en una escuela que favorece la excelencia, se organiza y funciona tomando en cuenta el contexto donde se ubica y las necesidades que se requieren en el servicio educativo, para construir una perspectiva compartida entre los integrantes de la comunidad profesional como se plasma en los Perfiles Profesionales, Criterios e Indicadores para el



Personal Docente, Técnico Docente, de Asesoría Técnica Pedagógica, Directivo y de Supervisión Escolar, en Educación Básica. Contexto donde el líder director o directora debe favorecer que, en la escuela, los diferentes actores educativos fortalezcan y compartan ese compromiso que los debe mantener motivados, sensibles, atentos y vigilantes para que, desde su ámbito de competencia, realicen las acciones necesarias y contribuyan a garantizar el derecho de todas las niñas y los niños para que alcancen su máximo logro de aprendizaje. Un verdadero acto de amor por el prójimo a beneficio de la sociedad en general. Peterson y Seligman (2004), quienes aseguran que la fortaleza de amor implica fuertes sentimientos positivos, compromiso que satisface los criterios para conformar carácter virtuoso de los integrantes de la comunidad profesional escolar.

Todo ello ayuda a construir un liderazgo propio para el contexto escolar, a partir de una perspectiva compartida de mejora continua en cada escuela, no adaptaciones que hayan tenido éxito en ámbitos gerenciales. Siendo los valores morales como una parte de la formación que debe fortalecer el sentido de humanidad en el liderazgo de directores y de toda la comunidad profesional, los cuales tienen que ver con la identificación de las virtudes que el ser humano posee, como el instinto a la vida en la autoprotección. De tal forma que estas virtudes tienen que radiar la formación del ser con sentimientos para la vida en sociedad, donde el líder se vea fortalecido al redescubrir sus virtudes para vigorizar su carácter y actuar como integrante de la sociedad, que le corresponde organizar la comunidad escolar. Siendo así el poder como mandato y manipulación no será punto de apoyo para el trabajo en la comunidad profesional, por el contrario la fortaleza estará con los otros, con sus pares, por lo que este sentimiento en el acto de amor al prójimo, no es dogmático, no tiene que ver con la religión, por el contrario reivindica los valores sociales que se relacionen con esa condición profunda entre seres humanos y una conexión que no tiene nada que ver con el amor mundano, deberán ser flexibles y adaptables a las diferentes condiciones sociales, en las que se encuentran insertadas cada una de las escuelas en nuestro país, lo que permitirá entender el sentido humanista que se requiere, para conformar comunidades profesionales desde los centros escolares, identificando esos valores que enaltecen la fortaleza del carácter con sentido de humanidad como el amor, la bondad y la inteligencia social (Peterson y Seligman 2004). Compartirlos implica sentir la identidad profesional y la satisfacción de buscar el bien común.

De tal forma que, cuando existe el reconocimiento de la propia existencia y se identifican los propósitos del por qué se está en determinado lugar y que al realizarlos se experimenta plenitud por lo que se hace en beneficio colectivo, se fortalece el sentido de humanidad, debido



a que se piensa en el bienestar personal pero también en el de los demás, aquí es cuando engarzamos la siguiente fortaleza de carácter en la virtud de la humanidad que argumentan Peterson y Seligman (2004) **la bondad**, la cual describe todo signo de amabilidad con todos los seres que nos rodean, un trato digno que hace un espacio agradable y un ambiente laboral deseable, es un rasgo positivo que da fortaleza al carácter. La amabilidad es hacer buenas obras a beneficio de la humanidad, y la educación de los niños y niñas radia esa gran satisfacción, porque educar a las generaciones venideras es una forma de asegurar el futuro de la humanidad, alejarlo del poder de la destrucción que amenaza constantemente nuestra propia existencia. La amabilidad tendría que interiorizarse entre todos los integrantes de la comunidad escolar, una fortaleza de carácter que conviene sea formativo desde alumnos y alumnas, madres y padres de familia y por supuesto toda la comunidad profesional que se involucra en la educación escolar. Este modelo de virtudes de carácter es muy afín con el pensamiento de Sergiovanni (2001), quien vincula el concepto humanista con la justicia debido a que la humanidad debe tener justicia y recuperar el rostro humano del liderazgo, el cual se va a fortalecer cuando la palabra y el hecho siempre vayan de la mano. Un liderazgo que apoye a la comunidad profesional a comprender sus problemas y a diseñar estrategias a partir de ello (Sergiovanni, 2001). Planteamiento interesante que actualmente está retomando la Nueva Escuela Mexicana en su Marco Curricular y Plan de Estudios 2022 de la Educación Básica, proponiendo que desde la realidad de cada escuela se detone la problemática que atenderán.

De tal forma que fortalecer el carácter en una acción humanizadora empodera un liderazgo con sentido menos controlador al que hemos conocido en otros ámbitos, no con un poder de mando o que manipule, sino un poder de acción para que el líder director o directora a través de la fortaleza de su carácter, potencialice la virtud de su inteligencia social, que tomando en cuenta los argumentos de Peterson y Seligman (2004), permiten la posibilidad de ver al otro como individuo que comparte intereses, preocupaciones u ocupaciones entre la generalidad y el líder director o directora tienen esa habilidad de identificar lo que les hace únicos dentro de una comunidad profesional, aún dentro de tantas diferencias, pueden unificar criterios a partir de las necesidades que comparten dentro de su contexto educativo, por lo que el líder con esta fortaleza de carácter, halla la manera de identificar ese punto de convergencia, de lucha, de esfuerzo para mitigar las preocupaciones que se tienen en su ámbito educativo y diseñar estrategias de atención que cubran las expectativas de su generalidad. Según Peterson y Seligman (2004), la virtud de la inteligencia social como fortaleza del carácter permite la comprensión de sí mismo y la de sus colaboradores.



Conocer a los colaboradores por parte del líder director escolar, fomenta lo que Sergiovanni (1994), denomina Confianza relacional que favorece lazos recíprocos ante las obligaciones educativas que se tienen en común, sin el control autoritario, se comparten compromisos de colaboración para mejorar el desempeño desde cada una de sus funciones.

Principio que tendría que aplicar a cualquier ámbito de nuestra vida como lo afirma Chopra (2016b), quien también argumenta que cuando se reconocen las fortalezas de forma interna, así como *la responsabilidad* de lo que acontece a nuestro alrededor y que depende de nosotros, se hace necesario en la propia vida, buscar el bienestar individual y colectivo. Pues al reflexionar sobre los propósitos de nuestra existencia, a partir del lugar donde nos encontramos, las cosas o actividades que realizamos y las personas que dependen de lo que realizamos, se hace presente el sentido humanista desde este reconocimiento reflexivo, Chopra (2016b), quien también considera que, al fortalecer la responsabilidad de ordenar la propia vida, en sintonía se identificarán otros colegas que requieran apoyo por la capacidad que tiene el líder para desempeñarse en su trabajo dirigiéndose con un trato amable, digno y respetuoso a todos quienes le rodean.

Conclusión

Finalmente esta reflexión nos lleva a identificar que no es necesario traer ideas de liderazgo empresarial o gerencial al ámbito educativo, si queremos un líder escolar con una esencia humanista, es momento de replantear el liderazgo que nazca con esencia de la escuela y que atienda las necesidades de cada una de ellas, como lo afirma Sergiovanni (1994), se debe desarrollar en cada escuela y a partir de su marco de referencia, desde sus propios latidos del corazón, a través de sus prácticas de liderazgo que se adapten a las necesidades y situaciones específicas, de manera individual y no colectiva, como comúnmente se piensa. Cada institución escolar tiene su historia única, sus vivencias, sus necesidades educativas que se comparten entre los miembros que la integran y, por ende, en cada institución se deben construir las características del liderazgo que se requiere para alcanzar sus metas compartidas, siendo la mayor fortaleza el apuntalar las fortalezas de carácter en el líder escolar. Para que esto sea posible, es indispensable coadyuvar a la formación de líderes escolares que miren la importancia de las fortalezas del carácter implícitas en las virtudes humanas que Peterson y Seligman, 2004, mencionan como fundamentales: el amor, la bondad y la inteligencia social.



Referencias

Chopra, D. (2016). *El alma del liderazgo: Descubre tu grandeza potencial*. DEBOLSILLO.

Díaz Barriga, Á. (2016). La reforma integral de la educación básica: perspectivas de docentes y directivos de primaria.

Freire, P. (2000). *Pedagogía del oprimido*. W. W. Norton & Company.

Marco Curricular y Plan de Estudios 2022 de la Educación Básica Mexicana. (2022). Dirección General de Desarrollo Curricular.

Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Oxford University Press.

Scheerens, J. (2012). School Leadership Effects Revisited. En *Springer briefs in education*. Springer Nature (Netherlands). <https://doi.org/10.1007/978-94-007-2768-7>

Sergiovanni, T. (1994). Organizations, or Communities? Changing the Metaphor Change the Theory. *Educational Administration Quarterly*, 30 (2), 214-226.

Sergiovanni, T. (2001). *Liderazgo: ¿Qué hay para las escuelas?* Londres: RoutledgeFalmer.

Sergiovanni, TJ (2005, junio). Las virtudes del liderazgo. En *El foro educativo* (Vol. 69, No. 2, pp. 112-123). Grupo Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/00131720508984675>