



LIDERAZGO SOSTENIBLE DESDE EL SALÓN DE CLASES: UNA UTOPIA POSIBLE.

CASTAÑEDA BARRERA ULISES
yuli_only@hotmail.com

RESUMEN

El liderazgo (concepto polisémico), se ha asociado a capacidades y atributos individualidades, aislado de condiciones contextuales u organizativas y referido a la habilidad de hacer que otros hagan lo que el líder decide. En contextos educativos y de cambio, como el que en la actualidad se impone, esta idea del liderazgo ha sido ampliamente discutida. El liderazgo se plantea como práctica de co-construcción; implica al individuo en su interacción con los integrantes del contexto organizativo y en su articulación con el marco social. Este tipo de liderazgo exige aprendizajes, sostenibilidad y compromiso con las generaciones futuras. El liderazgo sostenible busca distribuir entre los alumnos y docentes en orden a construir una mejor sociedad desde las aulas escolares.

El estudiante tiene un rol; aprender autonomía, solidaridad y justicia, entre otros principios. Hargreaves y Fink (2008), sirven de fundamento para dar “una vuelta de tuerca” al quehacer docente; me propongo argumentar este nuevo rol docente desde el compromiso con la integración de comunidades de aprendizaje como una posibilidad para desarrollar prácticas de liderazgo compartido y sostenido entre docentes y alumnos a partir de siete principios que llevan a un liderazgo de cambio.

Palabras clave: Liderazgo, sostenibilidad, autonomía, comunidades de aprendizaje.

INTRODUCCIÓN

La diversidad e interculturalidad en las practica educativas han dado lugar a la necesidad de un liderazgo, sin embargo las tendencias por una educación sostenible dan pie a una variable del mismo término: liderazgo sostenible; y haciendo énfasis en las aulas de clase: liderazgo docente sostenible.





El liderazgo docente desde la perspectiva sostenible, se formulada principalmente por Hargreaves y Fink, en los finales del Siglo XX, como parte del movimiento ecologista, preocupado por el mundo que legaremos a las futuras generaciones en diferentes esferas de la vida social, así como su utilidad en la práctica docente para contribuir al desarrollo de comunidades de aprendizaje. En ellas, los estudiantes son protagonistas de sus aprendizajes en la interacción con un contexto organizativo altamente colaborativo. Por su parte, el profesorado, como colectivo, está llamado a la creación de redes de colaboración, a planificar la sucesión del liderazgo con la participación de padres de familia, estudiantes y con centros educativos para potenciar en el alumnado su propio liderazgo, para este fin propongo la idea de comunidades de aprendizaje que, desde el salón de clases potencia autonomía en la toma de decisiones, el aprendizaje y en las futuras actuaciones a lo largo de la vida.

En esta ponencia titulada: "Liderazgo sostenible desde el salón de clases: una utopía posible", argumento una aproximación al liderazgo educativo, a partir de dos conceptos: sustentabilidad y comunidades de aprendizaje. "El liderazgo sostenible es importante. Preserva, protege y fomenta el aprendizaje profundo y amplio para todos, en unas relaciones de atención a los demás" (Hargreaves y Fink, 2008, p. 33). En comparación con la idea de que el líder es aquél a quien los demás siguen, el liderazgo sostenible pretende la co-construcción de prácticas de liderazgo con base en siete principios, donde los objetivos compartidos con los otros, tiene como fin contribuir a la búsqueda del bienestar de las presentes y futuras generaciones. Por ser este un enfoque que está al servicio de los demás, me permite disertar acerca de lo que el profesorado puede desarrollar para potenciar prácticas de liderazgo en las organizaciones educativas, partiendo de su espacio de actuación: el salón de clases, pero no desde lo individual, sino como práctica al nivel del centro educativo.

En "El Contrato moral del profesorado", Martínez (1998) cuestiona que el contexto consumista, nos orilla a actuar de forma aislada, sin embargo, para promover la formación de alumnos solidarios preocupados por la creación de una sociedad más justa, nos propone la creación de comunidades de aprendizaje. En éstas los individuos comparten sus ideas para el beneficio de sí mismos sin perjudicar a los otros, sino por el contrario beneficiándolos por el desarrollo propio, tal como lo argumenta el enfoque del liderazgo sostenible.





CONTENIDO

Varias organizaciones promueven la concientización por conservar el mundo que se hereda a las generaciones futuras comprometidas con el “desarrollo sostenible”. La concepción del desarrollo sustentable surge en la década de los 80’s en el documento llamado “Nuestro Futuro Común” (1987), promovido por la ONU, definiéndose: “El desarrollo sostenible es el que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad para que las generaciones futuras puedan satisfacer sus propias necesidades.” Esta idea de la sustentabilidad en los ámbitos social, económico y educativo son pilares de un entorno con calidad de vida que ha dado lugar al enfoque del “liderazgo sostenible”, aproximación en la que se sustenta y argumenta este escrito.

El análisis de las complejas relaciones entre los individuos que interactúan en las organizaciones y la articulación con contextos socioculturales amplía la noción de liderazgo. Este concepto se aprende, desarrolla y cobra consistencia cuando se crea visión compartida. A medida que la perspectiva compartida es la configuración de la imagen en torno a la cual las personas colaboran, la asumen como un compromiso propio y trabajan para su logro, el liderazgo se entiende como una construcción que se reconoce y valora como contribución a dicha posición. Las personas que actúan en la organización de cara a la visión compartida son todos potencialmente líderes, es en la marcha del día a día que el liderazgo se rota entre todos y, en esa media se construye mediante aprendizajes y principios reguladores de las acciones. De acuerdo con Gairín (2008), esta construcción no es privativa de un grupo por su edad, profesión o cargo, todos podemos ejercer liderazgo.

La escuela secundaria (ámbito personal de desarrollo profesional) como último escalón de la educación básica en nuestro país juega un papel importante con los alumnos y el desarrollo del liderazgo, en esta edad donde el alumno tiene una mente plástica podemos intervenir para que, desde esta perspectiva todos nuestros estudiantes son líderes potenciales que pueden llegar al logro de objetivos comunes. La función del docente cobra auge, es quien se encarga de guiar la construcción del liderazgo en cada uno de sus alumnos, con ello él también asume un papel de líder para ejercer liderazgo entre sus líderes potenciales.

Pero ¿qué entendemos por liderazgo?, desde una perspectiva conductista el liderazgo se ha considerado como una característica inalienable de una persona, misma que se relaciona con el poder y el carisma que ésta manifiesta para involucrarse y hacer que demás elementos pertenecientes a un





mismo grupo se integren a una actividad o labor bajo un esquema de compromiso personal. Se creía que un líder nacía, sin embargo, es notorio que un individuo puede llegar a ser un líder a partir de la autorreflexión y del contexto sociocultural en donde se desenvuelve.

El liderazgo evidencia que se puede formar líderes a partir de la autorreflexión, para lograr ello es menester que existan objetivos comunes y sobre todo contextos de reciprocidad en donde los dirigentes o líderes permitan un ambiente de participación e intercambio de ideas implicando así un ambiente democrático.

El liderazgo debe ser una práctica más a tomar en cuenta en las estructuras organizacionales donde el individuo se desenvuelva, siendo imprescindible un ambiente holístico-comunitario no sólo de cooperación sino también de colaboración.

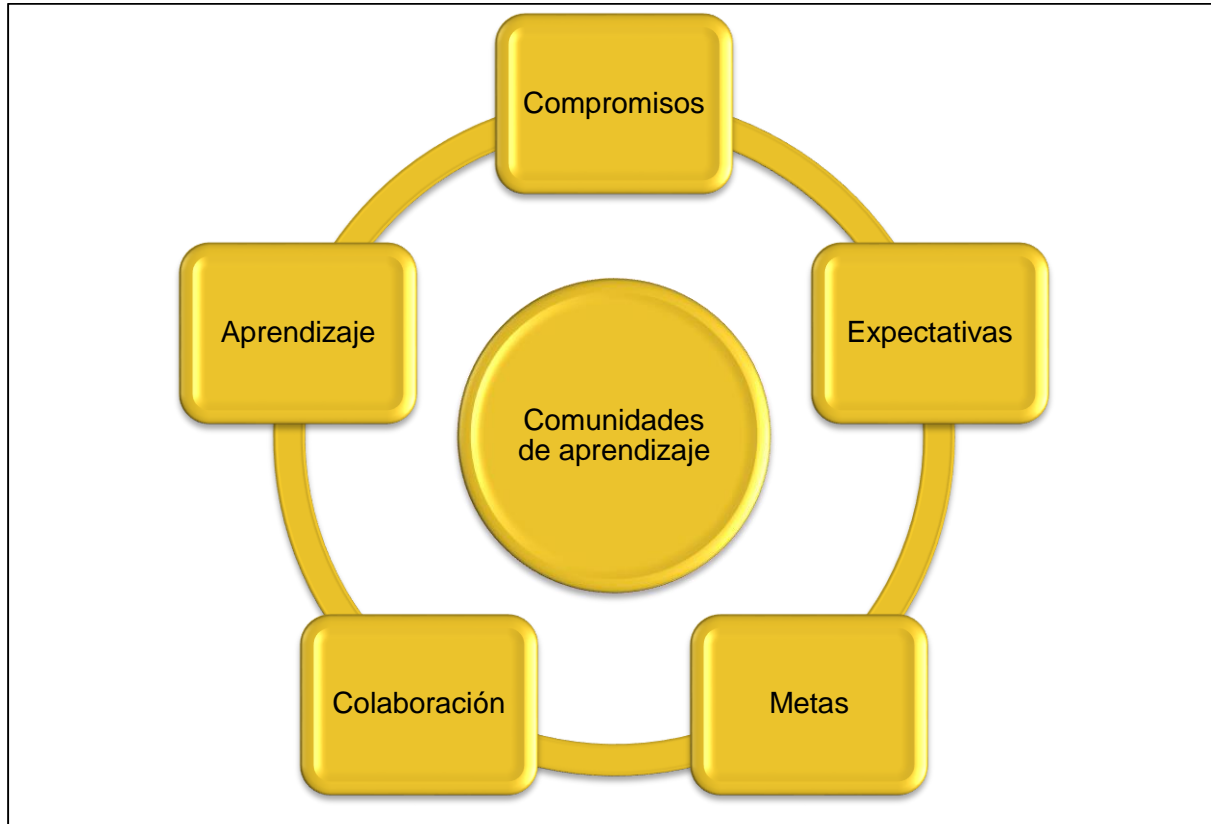
En la práctica personal como docente me ha permitido identificar capacidades entre el alumnado, sobre todo el trabajo con los estudiantes me ha llevado a cuestionar cómo desarrollar un liderazgo potencial en el docente que perdure en los estudiantes para la conformación de comunidades de aprendizaje en la educación secundaria. Esto me conduce a preguntarme si la participación colaborativa es o no necesaria por parte de cada uno de los integrantes de la organización y de qué forma intervienen éstos para lograr un desarrollo de liderazgo sostenible.

Las comunidades de aprendizaje desde la acepción que Hargreaves y Fink (2008, p. 114), han connotado que, son aquellas en donde los individuos que las integran comparten compromisos, expectativas o metas, presuponen consensos y disensos para la toma de decisiones colectivas, el trabajo colaborativo es mediador para un aprendizaje profundo y duradero. En estas comunidades todos aprenden de todos, pero además también puede incluirse a padres de familia y a otros actores institucionales. Teniendo en cuenta que la polivalencia de estas palabras varía de acuerdo al área de estudio o al contexto, aquí entenderemos a las "Comunidades de aprendizaje" como el conjunto de individuos pertenecientes a un grupo o colectivo que como fin busca el aprendizaje de nuevos conocimientos, saberes y adquisición de actitudes mediante el trabajo colaborativo. (Ver figura 1).





Figura 1. Principios que orientan las acciones de las comunidades de aprendizaje.



Fuente: Elaboración propia.

El ejercicio del liderazgo cobra importancia para lograr una dinámica y cohesión dentro de las comunidades de aprendizaje, la distribución que pueda alcanzar el primero impactará de manera directa en la identificación de los integrantes del grupo con los objetivos y metas que se propongan lograr, teniendo así que la auto-organización es uno de los principios de la comunidades de aprendizaje.

El aula, como un espacio de integración requiere un profesorado quien a su vez es potencialmente un líder, éste representará los intereses y necesidades de los estudiantes, llevará al grupo a la consecución de sus metas y aspiraciones, formará la cohesión entre ellos, mantendrá el orden, los estimulará y motivará para un aprendizaje permanente que les permita seguir adelante.





Para desarrollar un liderazgo en este sentido habrá que tomar en cuenta los principios del liderazgo propuestos por Hargreaves y Fink (2008) posibilitando una mayor comprensión de lo que puede acontecer en el aula, generando así un liderazgo docente, donde el maestro frente a un grupo se convierta en el líder para desarrollar un liderazgo en sus estudiantes y así llegar a la consecución de sus objetivos. Los principios de Hargreaves y Fink (2008) son la base para mejorar la calidad del aprendizaje de los alumnos y el compromiso de los colectivos del centro escolar, así como de los padres de familia. Estos principios son: profundidad, duración, amplitud, justicia, diversidad, iniciativa y conservación.

Las prácticas de liderazgo sostenible se apoyan en una idea del profesorado que es "agente de cambio", se alude a "...aquel profesional con capacidad para influir en la gente y de promover el cambio, que debidamente preparado actuará sobre el entorno para conducir y posibilitar la implantación del cambio planificado." (Pont y Teixidor, 2002, p. 70). No obstante, generar prácticas de liderazgo a partir de la educación se vuelve un tema importante no sólo por la creación de líderes, sino también porque su proceso de formación requiere de sostenibilidad en el tiempo y la dinámica escolar. En el contexto actual de la sociedad del conocimiento es posible generar el liderazgo sostenible, a pesar, de que una de las motivaciones más fuertes para el cambio son los incentivos y las recompensas extrínsecas. Al vivir en una época de transición, avanzamos a sociedades del conocimiento que se basan en una visión que propicia la autonomía y engloba las nociones de pluralidad, integración, solidaridad y participación.

El quehacer docente se enfrenta a nuevos desafíos, no únicamente ser guía o mediador del aprendizaje de los contenidos, sino también, ampliar un liderazgo en cada uno de ellos que les permita por sí solos encontrar su camino para lograr su aprendizaje individual y/o colectivo. Un asunto que en la actual Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) se pide desarrollar entre los alumnos, así el liderazgo es uno de los principios de la actual política educativa.

El liderazgo es determinante para el aseguramiento de propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes (SEP, 2011, p. 41).

El liderazgo escolar, "... es ahora una prioridad en la política educativa mundial. Una mayor autonomía y un mayor enfoque en la educación y los resultados escolares han hecho que resulte esencial reconsiderar la función de los líderes educativos..." (OCDE, 2008, p. 3). Sin embargo, la historia





nos muestra que las reformas educativas están plagadas de fracasos. Frecuentemente estos fracasos tienen una causa coincidente que considera que los encargados de la elaboración de políticas generalmente no valoran bien hasta qué punto los docentes y líderes escolares cuentan con los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo lo que se les pide.

La mejora continua en las instituciones escolares exige contar con líderes, pero mejor aún es el hecho de potenciar el ejercicio del liderazgo de los diferentes integrantes de la organización, particularmente el profesorado. Aunque cabe destacar que el profesorado necesita aprender a construir liderazgo dado que puede ser justo o injusto, un liderazgo es injusto cuando no piensa en otros centros, cuando no trasciende a uno mismo, aquel que no atiende al bien público de todos los del centro y más allá de su comunidad.

El liderazgo socialmente justo y sostenible, es un liderazgo responsable en su pleno sentido, es decir, los dirigentes educativos no son los únicos responsables del aprendizaje de sus alumnos, sino que también se comparten responsabilidades entre la ciudadanía, padres de familia y demás factores por los que se vean rodeados los estudiantes.

Un liderazgo sostenible permite rescatar la presencia de la comunidad para desarrollar proyectos de trabajo colaborativo, donde se establezcan alianzas con miembros de la comunidad que permitan desarrollar actividades y establecer nuevos destinos en la mejora del aprendizaje integral, siendo responsabilidad de toda la comunidad resolver los problemas que se presentan dentro de ella de manera específica y contextualizada.

La creación de redes de aprendizaje en donde todos participen en la generación de nuevos saberes de forma creativa, ayuda a derribar las barreras culturales y establece parámetros de convivencia que permitan trabajo colaborativo, encaminado hacia un objetivo común que es desarrollar mecanismos de enseñanza centrados en el alumno y en su mejora a lo largo de la vida, despertando durante el proceso el gusto por el aprendizaje y afinando sus habilidades y destrezas para la adquisición y uso del mismo.

El liderazgo docente desde la postura sostenible se fundamenta en la construcción de justicia social, en este sentido, los líderes (docentes) obtienen una legitimación sobre la base de las acciones que realizan en su entorno social (el aula), tomándolas en cuenta como benéficas porque se apegan a





sus objetivos e intereses comunes (de los estudiantes). Si esto lo trasladamos al aula como un espacio, en donde un grupo humano requiere ser guiado, el docente se convierte en líder. El maestro representa los intereses del salón, lleva al grupo a la consecución de los mismos, forma la cohesión entre los estudiantes, mantiene el orden, los estimula y motiva para seguir adelante.

El empoderamiento del docente proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. No obstante, este mismo empoderamiento puede ser legitimado a través de su práctica cotidiana con los alumnos y la gestión que realiza hacia fuera del aula. La autoridad del líder docente responde siempre a las necesidades de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores para hacer profundo y amplio el aprendizaje. El atributo más notable de un líder docente es que se construye a partir de un reconocimiento voluntario y tácito entre el profesor y los estudiantes.

CONCLUSIONES

El hecho de que prevalezca el ejercicio de un liderazgo sostenible en una institución escolar permite que los alumnos también se sientan partícipes de él, puesto que sus opiniones son tomadas en cuenta para beneficio de sí mismos, lo que repercute positivamente en sus aprendizajes a través del establecimiento de una comunidad de aprendizaje.

El liderazgo no debe ser interpretado como una situación de moda ni como una novedad, sino como un proceso social que es (en primera instancia) desarrollado al interior del aula en conjunto con los estudiantes, teniendo en cuenta que el liderazgo es un constructo social, este a su vez puede estimularse a partir de metas comunes en un mismo grupo y esas metas tendrán que ser definidas por quienes lo conforman, en este caso el alumnado.

La consolidación de comunidades de aprendizaje es un elemento clave para el logro de objetivos y propósitos del liderazgo sostenible, es la posibilidad de detonar en el aula un trabajo colaborativo e integración de los diversos actores que interactúan en las organizaciones educativas.

Una comunidad de aprendizaje es una comunidad territorial que asume un proyecto educativo y cultural propio, enmarcado y orientado al desarrollo local integral y el desarrollo humano, para educarse a sí misma, a sus niños, jóvenes y adultos, gracias a un esfuerzo endógeno, cooperativo y solidario, basado en





un diagnóstico no sólo de sus carencias sino, sobre todo, de sus esfuerzos para superar dichas carencias. (Torres, 2011, p. 1).

En la idea propuesta por Torres, las comunidades de aprendizaje no se definen por la voluntad de reunirse, sino por la existencia de una visión compartida entendida como objetivos que los individuos hacen propios. Tienden a integrarse en función del interés por el aprendizaje, con una visión, expectativas y propósitos específicos.

Para consolidar estas sociedades de aprendizaje, es menester iniciar por la conformación de pequeños grupos que para aprender no necesiten de un instrumental técnico racional, como se supondría, la profundidad, amplitud, y distribución son constructos que dan forma y contenido a ese tipo de aprendizaje haciendo una especie de continente que abriga a los integrantes de la comunidad.

El aprendizaje a lo largo de la vida exige al profesorado que actúe como líderes para el estímulo de capacidades y desarrollo de habilidades propias del estudiantado, concibiendo así el salón de clases como una comunidad de aprendizaje y un lugar de oportunidades para el desarrollo integral. Un liderazgo sostenible en los centros educativos y con especial atención en el salón de clases debe comenzar por un propósito moral, en este caso, promover el aprendizaje autónomo del alumnado a partir de la autorreflexión sobre sus expectativas hacia el futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Gairín, J. (2008). Retos y perspectivas de innovación en los centros educativos. Villa, A. (Coord.). En *Innovación y cambio en las organizaciones educativas. V. Congreso Internacional sobre Dirección de Centro Educativos*. Bilbao. ICE Universidad de Deusto.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Morata.
- Martínez, M. (1998). *El contrato moral del profesorado. Condiciones para una nueva escuela*. España: Desclee De Brouwer.
- Mendoza, X. (2010). *La mejora del liderazgo directivo a partir de la autorreflexión de las actuaciones directivas en una universidad mexicana en contexto de cambio. El caso de bachillerato politécnico*. Tesis doctoral. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.





Pont, E. & Teixidor, M. (2002). *El cambio planificado para la activación del rol autónomo*. Teixidor, M. (Ed): Proyecto de formación para la implantación de cuidados en el marco del modelo conceptual de Virginia Henderson en los centros de atención primaria del Institut Català de la Salut. Barcelona: Fundación "La Caixa".

OCDE. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar*. Volumen 1: Política y práctica. Autor

SEP. (2011). *Plan de Estudios 2011*. Educación Básica. México: Autor

Torres, R. M. (2011) *Comunidad de aprendizaje*. La educación en función del desarrollo local y del aprendizaje. Recuperado de: <http://peemred.com/2011/03/29/comunidades-de-aprendizaje-segun-rosa-maria-torres/>

