

El reto de formar profesores-líderes del siglo XXI

The challenge of training teachers-leaders of the 21st century

*Vicente Santiváñez Limas**

Instituto para la Calidad de la Educación,
Universidad de San Martín de Porres, Perú

Recibido: 13 de junio de 2017

Aceptado: 22 de setiembre de 2017

Resumen

La actual educación superior peruana no está cumpliendo con formar profesores-líderes que estén en condiciones de velar por la seguridad del desarrollo social, cultural, económico y científico de nuestra sociedad. En esta condición es imposible lograr una educación de calidad, ya que carecemos de estos recursos humanos. Frente a esta realidad, solo nos queda renovar nuestro obsoleto modelo educativo superior, optando por otro modelo que forme profesores-líderes, capaces de entender sus propias fortalezas y debilidades; sus valores y su visión del mundo. En este artículo se plantean opciones para la innovación permanente y la adaptación a la nueva sociedad del siglo XXI, donde se asuma «un buen trato» lleno de amor y con una actitud positiva.

Palabras clave: líder, liderazgo, profesores-líderes, aspiraciones heroicas, autorreflexión, ambiente de aprendizaje.



Abstract

Current Peruvian higher education is failing to train teachers-leaders who are able to safeguard the social, cultural, economic and scientific development of our society. Under this condition, it is impossible to achieve quality education because we lack these human resources. Faced with this reality, we can only innovate our obsolete educational model, opting for another model that trains teachers-leaders capable of understanding their own strengths, weaknesses, values and vision of the world. This article presents options for the permanent innovation of and adaptation to the new society of the 21st century, in which «a good treatment» filled with love and a positive attitude is assumed.

Keywords: leader, leadership, teachers-leaders, heroic aspirations, self-reflection, learning environment.

Introducción

Comúnmente, se concibe el liderazgo como la capacidad de dirigir a otras personas, por lo tanto, aquél que logra dirigir a muchísimas personas es porque tiene un alto grado de liderazgo, o sea, es el único gran hombre.

Esta manera de entender el liderazgo es muy simple, demagógica y no asume una adecuada definición; porque, si solo los que están en una posición de mandar a muchas personas son líderes, entonces todos los demás solo son seguidores, y como tales actúan por carecer de energía y empuje, necesarios para aprovechar sus propias oportunidades de liderazgo. Sin embargo, en la historia han surgido verdaderos líderes que dirigieron a unas pocas personas, y lo que lograron hacer en su vida de trabajo fue dirigirse a sí mismos. Este logro es la auténtica y primera tarea, la más crucial a la cual toda persona que pretende ser líder tiene que hacer frente.

Según la afirmación planteada líneas arriba, liderazgo es la capacidad que cobra vida solo en la persona que, durante todas las actividades comunes de su vida diaria, logra dirigirse a sí misma. Por lo tanto, liderazgo no es el arte de persuadir a las personas para actuar, sino más bien, el arte de dotarlas de las destrezas para discernir por sí mismas lo que deben hacer.

Esta manera de entender el significado de liderazgo rechaza los modelos que se caracterizan por ser enfoques acomodaticios que se limitan a equiparar el liderazgo con simples técnicas y/o tácticas.

Cómo entender el liderazgo

El liderazgo como tal se presenta no solo en el ámbito laboral, sino principalmente en las actividades comunes de la vida diaria de toda persona, por cuya razón podríamos afirmar que todos somos líderes y estamos dirigiendo todo el tiempo, bien o mal; todos los hombres y/o mujeres ejercemos influencia, buena o mala, grande o pequeña todo el tiempo. Toda persona posee un potencial de liderazgo no aprovechado. Harry Truman (como se citó en Lowney, 2008, p. 15) en su libro *Liderazgo al estilo de los jesuitas*, sostiene que nadie llega a ser líder leyendo libros de instrucciones ni repitiendo como un robot reglas o máximas iguales para todos. El liderazgo nace de la persona que entiende lo que valora y lo que quiere, que se basa en determinados principios y se enfrenta al mundo con una visión coherente. Por tanto, podemos afirmar que el liderazgo se genera en la persona desde dentro, y determina quién es y qué hace o debe hacer en este mundo. Es decir, nace del conocimiento de sí mismo. No es un mero acto ni es cuestión de simple técnica, sino que se trata de actitudes.

Según este enfoque, el liderazgo es la vida real del líder, es una manera de vivir; no es un mero acto ni es cuestión de simple técnica. Esto significa que el liderazgo no es un oficio ni una función que únicamente se desempeña en el ámbito laboral o en cualquier actividad de la vida diaria y luego se deja a un lado cuando se regresa a casa a descansar y a disfrutar de la vida real. El liderazgo es un modo de proceder, tal cual lo es una brújula. No es una «lista de comprobaciones tácticas»; es algo que fluye de la visión del mundo y de las prioridades, de lo que se valora y de lo que se desea realizar: es una orientación en el nuevo mundo en que vivimos, un amoldamiento a las circunstancias familiares, institucionales y sociales en general (Lowney, 2008).

Liderazgo innovador

Una manera tradicional de explicar el significado del término *líder* es afirmar lo siguiente: es la persona que está encargada de manejar una organización, una compañía o una institución. Así entendido, líder es aquél que encabeza un gobierno, entrena a un equipo, manda tropas, etc. Tales significados estereotipados difieren de la forma en que realmente debería entenderse el significado innovador de líder.

Líder es la persona que aprovecha las oportunidades que se le presentan para influir y producir un impacto. Estas circunstancias dan a unos pocos la oportunidad de vivir momentos definitorios que cambian el mundo; pero la gran mayoría de las personas no tienen estas oportunidades. Asimismo, el liderazgo lo define, no solo la magnitud de la oportunidad, sino también la calidad de la respuesta. Por ello, líderes son quienes consideran que el éxito depende de su propio esfuerzo, y no de milagros. Depende de su creatividad, energía y capacidad de innovación. Son las personas capaces de «asumir riesgos, innovar, trabajar armónicamente en equipo y motivar a sus compañeros. No solo son capaces de hacer frente al cambio, sino que lo impulsan» (Lowney, 2008, p. 3).

La fortaleza del líder es su visión personal, que comunica, por ejemplo, de su vida diaria. Como tal, dicha visión no es un simple mensaje o consigna adoptada del léxico de la institución: «Traer buenas cosas a la vida», etc. No; la visión es algo intensamente personal, producto de una madura reflexión: ¿qué es lo que yo busco?, ¿qué quiero?, ¿cómo encajo en el siglo XXI? Esta fortaleza nace de dentro y es el factor decisivo entre el hablar y el hacer. En este contexto, «la técnica (cómo formulo metas a largo plazo, cómo establezco objetivos y competencias y cómo hago para que los acepten) puede ampliar la visión; pero jamás puede reemplazarla» (Lowney, 2008, p. 19).

Si el liderazgo, es una tarea permanente en la cual el conocimiento de sí mismo madura en forma continua, entonces hacerse líder también supone un proceso continuo de autodesarrollo. Pues, las innovaciones o cambios del ambiente externo, de las circunstancias y prioridades personales requieren de un continuo crecimiento equilibrado y de una

evolución como líder. Siendo así, líder es quien se innova e innova a los demás, corre riesgos y produce cambios importantes.

El líder auténtico acoge la oportunidad de seguir aprendiendo acerca de sí mismo y del mundo, y goza con la perspectiva de nuevos descubrimientos e intereses. Por el contrario, el líder inauténtico considera el proceso continuo como una amenaza, una carga que obstaculiza su «poder». Para este una perspectiva más atractiva es llegar a algún nivel de liderazgo donde se pueda descansar o gozar de su elevada posición.

Como se puede notar, no existe una visión única de quién es líder y cómo se forma. Su visión no se puede destilar en simple técnica, no viene con una lista de tácticas a la medida.

¿Podemos ayudarnos a nosotros mismos a ser profesores-líderes?

Por fortuna, todos los hombres y mujeres podemos llegar a ser líderes, porque tenemos la capacidad de cultivar las destrezas del liderazgo y, para ello, debemos practicar el hábito de introspección o autorreflexión. Lo cual implica:

- Conocerme a mí mismo, es decir, entender mis propias fortalezas, debilidades, valores y mi visión del mundo. Si logro saber lo que quiero, puedo buscarlo enérgicamente. Nadie llega por accidente a ser un gran profesor, padre o ejecutivo de una organización. Solo quienes conocen sus debilidades pueden enfrentarse a ellas o incluso superarlas. Por ejemplo, un director de escuela cuya carrera se estanca por falta de confianza en sí mismo solo puede reanudar su trayectoria ascendente si identifica y ataca sus debilidades. Por ello, a las personas que lograron identificar qué les mueve a comprometerse de todo corazón no les cuesta trabajo mantenerse motivados. Se trata pues, de adquirir las destrezas que me ayuden a sentirme mucho más capaz de apreciarme yo mismo como persona de talento.

- Identificar mis propias fallas que me están impidiendo realizar todo mi potencial, especialmente tomar conciencia de mis debilidades, que se manifiestan como tendencias habituales.
- Expresar mis metas o aspiraciones motivadoras y no contentarme con existir a la deriva, sino tener la convicción de vivir como un ser humano auténtico.
- Determinar qué represento yo mismo como persona en el mundo y qué influencia quiero tener en él.
- Desarrollar una visión general que me gue en el buen trato a los demás.
- Actualizarme constantemente, es decir, innovarme permanentemente para poder adaptarme a los cambios del siglo XXI. A medida que esta sociedad del conocimiento cambia, se hace más claro que solo quienes tienen una capacidad hondamente arraigada de aprendizaje continuo tienen capacidad de sobrenadar en el oleaje del cambio (Badaraco et al., como se citó en Lowney, 2008).
- Tratar a las demás personas con amor y generosidad. Ello implica no discriminar, despreciar, minimizar, insultar u opacar a nuestros semejantes.
- Fortalecerme yo mismo y fortalecer a los demás con aspiraciones heroicas, audaces o precursoras.
- Trabajar por competencias desde la perspectiva de mi desarrollo humano; favoreciendo el desarrollo de mi pensamiento creativo y mi autonomía cognitiva, práxica y actitudinal (De Zubiria, 2013).
- Reconocer que mi labor es la de un auténtico mediador.
- Estar convencido de que no debo privilegiar al profesor ni al estudiante, sino al dialogo para lograr que mi impacto sea estructural.

Estas exigencias, producto de un acto de introspección o autorreflexión, nos llevan a revisar y/o actualizar nuestras ideas sobre el liderazgo, de qué manera nosotros mismos podemos ayudarnos a desarrollarnos como líderes y de qué manera ayudar a los demás hombres y mujeres a desarrollarse

como líderes. Si en este proceso nadie puede hacer que otro se conozca a sí mismo, los líderes tienen que hacerse ellos mismos. Solo la propia persona puede reunir la voluntad, el valor y la honradez para examinarse a sí mismo. Se trata de tomar la decisión de perseguir, toda la vida, la meta de conocerse a sí mismo (Loyola et al., como se citó en Lowney, 2008).

¿Existe alguna estrategia para formar o moldear docentes-líderes?

En el proceso de selección de los postulantes que eligen la carrera de profesores, las universidades e institutos nacionales y particulares deberían establecer cuidadosamente las competencias cognitivas, prácticas y actitudinales del perfil del ingresante; y, deberían elaborar las estrategias más eficaces para seleccionar a los mejores postulantes, porque ellos serán los que deben lograr las competencias establecidas en el perfil específico del egresado de la carrera de profesores-líderes.

He aquí algunas ideas que podrían servir para formar profesores-líderes capaces de afrontar riesgos con la necesaria flexibilidad:

a. La calidad del postulante a la carrera de profesor-líder

El reto de formar profesores-líderes con un crecimiento sostenible solo se logra a través de políticas de rigurosa selección de los postulantes y, luego, mediante una formación de primera calidad, priorizándose el desarrollo personal a través de un entrenamiento largo y con mayor rigurosidad que la formación de otros profesionales (ingenieros, médicos, abogados, etc.). En este delicado proceso han de enseñarse reglas, prácticas y estilos de vida del profesor-líder, tarea que debe estar bajo la mediación de un profesor-formador experimentado y con un alto dominio científico, pedagógico, técnico y ético.

El proceso de formación debe implicar el diseño de planes curriculares con liderazgo sostenible formulados, considerando los siete principios de la sostenibilidad en el cambio y el liderazgo educativo tales como: profundidad, duración, amplitud, justicia, diversidad, iniciativa y conservación (Hargreaves & Fink, 2008, p. 99). Su desarrollo debe darse mediante un entrenamiento (prácticas preprofesionales) largo en los

campos ocupacionales propios de la carrera de profesor, cubriendo el 50% del tiempo de su formación. Luego, en la institución formadora debe someterse a otro 50% de desarrollo disciplinar, y continuar con un examen de conciencia con relación a la carrera.

Igualmente, en este proceso de formación ha de considerarse el desarrollo de programas de movilidad interna y externa para ampliar el horizonte científico, técnico, social y cultural del estudiante. De este modo, se prepara el futuro profesor-líder en el desarrollo de sus competencias específicas propias de los desempeños laborales de su futura carrera (que están establecidas en el perfil específico del egresado). A ello se suma la preparación teórica y práctica en investigaciones y problemas acordes con el ámbito de su profesión.

b. La calidad del profesor-formador de líderes

La institución formadora de profesores-líderes tiene la responsabilidad de prever la disposición de los recursos humanos de primera calidad, es decir, de profesores altamente especializados para formar futuros profesores-líderes en los campos de la vida y el trabajo. Este compromiso podría lograrse a partir de acciones básicas, tales como:

- Realizar un proceso de selección y evaluación rigurosa de los profesores-formadores, cuyo perfil deberá estar conformado, entre otros, por competencias cognitivas, práxicas y especialmente valorativas. He aquí algunas de las competencias:
 - Demostrar capacidad para entender sus propias fortalezas, debilidades, valores y tener una visión del mundo (conocimiento de sí mismo).
 - Demostrar una actitud de cambio o innovación y adaptación a la sociedad del conocimiento que vivimos (ingenio y creatividad).
 - Demostrar capacidad para tratar al prójimo con equidad, respeto y tolerancia, sin discriminar, despreciar, ni marginar (amor).

- Demostrar capacidad para fortalecerse o motivarse a sí mismo y a las demás personas, con aspiraciones e ideales innovadores.
- Demostrar capacidad para aprender a aprender.
- Demostrar capacidad para manejar las TIC en su quehacer cotidiano y de acuerdo con sus intereses o necesidades.
- Programar y ejecutar programas de actualización disciplinaria, pedagógica, tecnológica y ética, en los que debe participar obligatoriamente el profesor-formador (cursos, talleres, seminarios, conferencias, sesiones de reflexión, etc.).
- Programar y ejecutar programas de movilidad interna y externa para innovar el horizonte académico, social, cultural y ético de todos los profesores-formadores (visitas guiadas a instituciones nacionales e internacionales de alto prestigio, becas integrales, estancias cortas en organizaciones modelos, participación como conferencista, etc.).
- Asignar la responsabilidad de formular y ejecutar proyectos de investigación educativa a partir de ejes integradores sostenibles, tales como interculturalidad, multiculturalidad, conservación y protección del medio ambiente, inclusión, calidad educativa, equidad de género y otros aspectos tecnológicos, pedagógicos, curriculares y administrativos.
- Asignar la responsabilidad de formular y ejecutar proyectos relacionados con la administración educativa.
- Programar y ejecutar acciones orientadas a evaluar permanentemente a los propios profesores-formadores, a fin de verificar su nivel de innovación disciplinaria, tecnológica, pedagógica y ética.

c. La situación real del profesor-formador

La labor educativa que cumple el profesor-formador será de calidad si la institución formadora atiende íntegramente sus necesidades humanas, tales como:

- Una remuneración económica que le permita satisfacer humanamente sus necesidades personales y las de su familia: salud, alimentación, vivienda, vestido, adquisición de libros y otros elementos básicos propios de su quehacer laboral (una alternativa de solución de la vivienda del profesor-formador, específicamente de las zonas rurales y de selva, es la construcción de módulos de viviendas anexadas a los locales de las instituciones educativas).
- Oportunidades para acceder o disfrutar gratuitamente de las bondades sociales y culturales de esta sociedad del conocimiento (museos, teatros, exposiciones, seminarios, talleres, etc.).
- Acceso libre a programas de movilidad nacional e internacional bajo la modalidad de becas integrales a cursos y/o estudios de posgrado.
- Acceso a programas o proyectos financiados de investigación educativa que permitan a cada docente-formador elaborar y difundir sus productos académicos: libros, folletos, revistas, diseños curriculares, guías metodológicas, equipos, etc.

d. Las necesidades personales de los estudiantes

Será posible formar profesores-líderes en la medida que la institución formadora cumpla con satisfacer íntegramente las necesidades básicas de cada uno de los estudiantes, tales como:

- Alimentación balanceada.
- Atención permanente al estado de salud.
- Vivienda con todos sus servicios básicos.
- Políticas de relación con su entorno, en general, a fin de ejecutar programas sobre preservación del medio, respeto a la diversidad e inclusión en todas sus expresiones y realizar prácticas preprofesionales en los diversos campos ocupacionales de la profesión.

- Acceso gratuito a los programas de movilidad interna e internacional que administre la institución formadora.
- Acceso gratuito a proyectos o programas de investigación formulados y financiados por la institución formadora.
- Programas sostenibles que engarcen la formación inicial y de servicio que la institución formadora debe ofrecer.

Para atender a estas necesidades básicas, las instituciones formadoras de profesores-líderes deben replantearse totalmente la política de formación de profesores, porque ellos serán los que asumirán la delicada y decisiva tarea de formar a las nuevas generaciones capaces de afrontar las exigencias y necesidades laborales de la sociedad del conocimiento y de la información del siglo XXI.

El Estado debe plantear estrategias similares a las aplicadas en la formación de militares del ejército, marina, aviación y policía. Pues, si estos se forman para velar por la seguridad y soberanía del país, los profesores-líderes también se forman para velar por la seguridad del desarrollo social, cultural, económico, científico y tecnológico del país. Las alternativas podrían ser internados totales o parciales, becas integrales y medias becas, créditos o préstamos para el estudiante, etc. Se trataría de propuestas que con urgencia deben aplicarse como alternativas.

e. El ambiente de aprendizaje de los estudiantes a futuros profesores-líderes

Este aspecto implica crear o propiciar un escenario social, cultural y anímico favorable para que el estudiante para futuro profesor-líder se concentre plenamente en su aprendizaje, con absoluta libertad y sin obstáculos que perturben dicho proceso.

El ambiente de aprendizaje del estudiante está constituido por los siguientes aspectos:

- *La convivencia entre los profesores-formadores de una misma institución.* Implica la práctica de valores de honestidad, lealtad, respeto,

sinceridad, humildad, sencillez, solidaridad, compañerismo, responsabilidad, cooperación y diálogo sincero.

En un ambiente de trabajo donde exista autoritarismo, desunión, envidia, traición, deslealtad, enemistad, ofensa, abuso, irresponsabilidad, desorganización, egoísmo, individualismo y soberbia, resulta totalmente imposible ofrecer a los estudiantes un ambiente favorable para su formación como profesores-líderes.

- *La convivencia entre profesores-formadores y directivos.* Implica la práctica mutua de valores de diálogo horizontal, franco, sincero, respetuoso, motivador y amistoso. La humildad, sencillez, responsabilidad y comprensión. Fundamentalmente, la generosidad, la tolerancia y la lealtad han de caracterizar dicha relación. Esta convivencia genera un ambiente que estimula el proceso de aprendizaje de los estudiantes, quienes advierten la existencia y la práctica de un modelo ideal de convivencia institucional entre directivos y profesores formadores.

Nadie que se sienta parte de una relación dictatorial y vertical, ofendido, maltratado, humillado, marginado y discriminado podría formarse como profesor-líder.

- *El encuentro entre la institución formadora y el entorno socioeconómico y cultural.* Permite comprender que la educación es tarea de todos, para todos y con todos. La responsabilidad de formar al futuro profesor-líder no solo recae en el profesor-formador, sino que compromete a todo los miembros del entorno socioeconómico cultural, estando en primer lugar el gobierno, las autoridades y organizaciones políticas, civiles, religiosas, militares y culturales, así como diversas organizaciones del sector productivo y laboral-profesional (minería, agricultura, ganadería, sectores artesanal, industrial, turístico, etc.) e incluyéndose como responsables a los que manejan los medios de comunicación.

Frente a esta realidad, la institución formadora debe relacionarse con su entorno social, cultural y económico, a través de convenios o

acuerdos estratégicos, mediante los cuales la universidad y la sociedad trabajen juntas, formulen propuestas de políticas de investigación, prácticas preprofesionales y diseños curriculares, considerando las competencias relacionadas con las exigencias, necesidades y problemas laborales de las diversas profesiones.

Encuentros de esta naturaleza favorecen la formación de profesores-líderes, porque motivan su aprendizaje permanente, formal e informal, dentro y fuera del aula, pues el entorno socioeconómico cultural, en general, es un medio que permite la formación integral del estudiante y que propicia que todos aprendamos de todos y todos enseñemos a todos.

- *La convivencia entre los estudiantes, profesores-formadores y trabajadores administrativos.* Significa que los trabajadores administrativos de la institución educativa deben estar convencidos de que su labor es de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje que promueven los profesores-formadores y los estudiantes. Por ello, sus relaciones interpersonales han de producirse a través de un diálogo horizontal, honesto, respetuoso, servicial, responsable, de buenos tratos y modales, especialmente generoso y leal a los intereses del estudiante, del profesor-formador y de la institución formadora.
- *La convivencia entre profesores-formadores y estudiantes de la institución.* Implica establecer una distancia psicológica y social donde, recíprocamente, el alumno y el profesor creen una relación libre y espontánea, plena de confianza, amistad, sinceridad y de respeto nacido del mutuo empoderamiento entre ambos. Esta convivencia favorece la formación del profesor-líder, porque crea un ambiente adecuado donde el estudiante se sienta seguro, satisfecho, motivado y respetado como «persona o sujeto», poseedor de una dimensión ética, con sentimientos, deseos, intereses, aspiraciones y valores, cuyo norte no es la verborrea, sino la acción.

El auténtico encuentro entre profesor y alumno debe ser a través de un verdadero diálogo horizontal convertido, en la práctica, en libertad: encuentro que no puede darse en el vacío, sino en

situaciones concretas de orden social, económico y político. En esta relación, «nadie educa a nadie; tampoco nadie se educa solo; sino que ambos se educan entre sí, mediatizados por el mundo» (Freire, 1969, p. 14).

Cuando el estudiante se siente marginado, discriminado, manipulado como un simple objeto «anónimo o inexistente», desoído, «uno más del grupo», es imposible formarse como profesor-líder.

f. Las condiciones laborales en las que trabaja el profesor-formador

Es otra exigencia en el proceso de formación del futuro profesor-líder y, específicamente, se refiere a la infraestructura y equipamiento con todas las exigencias científicas, pedagógicas y tecnológicas de información y de comunicación. Tales exigencias han de ser asumidas por la institución formadora, a saber:

- Aulas amplias y suficientes, dotadas con tecnología actualizada, adecuada iluminación y contra todo riesgo.
- Laboratorios o áreas de entrenamiento y elaboración de recursos didácticos de Lenguaje, Matemática, Física, Química, Biología, Ciencias Sociales, Idiomas, capacitación para el trabajo (costura, carpintería, mecánica, electricidad, repostería) y laboratorios para casos especiales, según la situación lo requiera (problemas de aprendizaje, retardo mental, estimulación y aprestamiento, sordomudez, visión reducida, deficiencia mental o superdotación, etc.).
- Ambientes de Orientación y Bienestar del Educando
- Laboratorio de cómputo (con internet)
- Biblioteca integrada a la red y sala de estudio de los estudiantes
- Consultorio médico
- Comedor

- Servicios higiénicos
- Campos deportivos
- Ambientes o módulos de los profesores-formadores
- Biblioteca para los profesores-formadores
- Ambientes o módulos para las autoridades y personal administrativo.

Una educación de calidad exige que las condiciones físicas y tecnológicas de la infraestructura, en la que trabaja el profesor-formador y estudia el futuro profesor-líder, también sean de calidad, acordes con las recomendaciones disciplinares, pedagógicas y humanas propias de la carrera del profesional de Educación del siglo XXI.

¿Cuál es el quehacer de los docentes-líderes en una institución educativa?

Si el hombre rinde mejor en ambientes estimulantes de carga positiva, los docentes-líderes que laboran en las instituciones educativas deben exhortar a los profesores a crear ambientes «más de amor que de temor», es decir, ambientes de trabajo donde predomine este sentimiento. Ello requerirá:

1. Enseñar a los miembros de su institución educativa sobre liderazgo a través de su comportamiento y la forma de conducir a los demás, mostrando su forma y maneras de vivir y trabajar, por ser la única forma que tiene valor para todos.
2. Hacer de las instituciones educativas ambientes turbulentos, es decir, con capacidad de innovación, flexibles y adaptables, cuyas metas sean ambiciosas, pensando globalmente, en que se actúe con rapidez y asumiendo riesgos, trabajando armónicamente en equipos, y preparando a los profesores no solo para hacer frente al cambio, sino a impulsarlo; listos para el cambio y estratégicamente adaptables para enfrentarse a todos los imprevistos. Se trata de promover, en los profesores, una nueva actitud mental y una conducta en la que las instituciones educativas no

solo dependen de las decisiones del profesor-líder, sino también de todos los demás docentes.

3. Planificar el rumbo de la institución, exponiendo una visión del futuro (a veces un futuro lejano) y las estrategias para producir los cambios necesarios para concretar dicha visión. Se trata de determinar dónde se necesita ir, indicar el camino acertado y conducir a través de los obstáculos.
4. Alinear a los miembros de la institución cuya cooperación se requiera, comunicándoles el rumbo con hechos, de manera que influyan en la creación de equipos o grupos de trabajo y coaliciones que entiendan la visión y estrategias y que acepten su validez.
5. Motivar e inspirar vigor y decisión a todos los miembros de la institución (docentes, administrativos, estudiantes, padres de familia y autoridades), con el fin de vencer los obstáculos políticos, burocráticos y económicos que se opongan a la innovación, satisfaciendo así, las necesidades básicas que, a menudo, permanecen insatisfechas.
6. Demostrar con el ejemplo que el liderazgo consiste no solo en hacer una tarea, sino en saber hacerla; lo cual significa influir, prever, perseverar, infundir energía, innovar y enseñar. Para ello, el docente-líder llevará, en la práctica, alguna de estas tareas:
 - Influir en los demás con el ejemplo, sus ideas y su enseñanza.
 - Honrar la lealtad a la institución más que a la persona.
 - Honrar la verdad sin egoísmo ni arrogancia.
 - Reforzar su dedicación al desarrollo personal: para ello, estar siempre enseñando y aprendiendo.
 - Vigorizarse con la misma ambición sus metas heroicas.
 - Ser innovador y atacar los problemas de manera que sus antecesores no imaginaron jamás.
 - Dedicarse a un servicio de la más alta calidad y excelencia.
 - Permanecer abiertos a las ideas nuevas aun en la vejez.

- Promover el desarrollo integral del estudiante, considerando su capacidad de saber hacer, saber sentir y saber pensar (De Zubiría, 2013).
 - Enseñar con el ejemplo el «buen trato», la generosidad y el respeto a sí mismo y a los demás.
7. Promover, no solo al interior de la institución educativa sino a nivel de toda la comunidad local, el constante adiestramiento o práctica en servicio, como la mejor manera de permitir al profesor aprender en la misma práctica las destrezas necesarias para su trabajo, el conocimiento de un idioma, la asimilación de otra cultura y hacer frente a cualquier contingencia potencial recurriendo únicamente al conocimiento de sí mismo.

¿Cómo lograr profesores-líderes para el siglo XXI?

Si los líderes tienen que hacerse ellos mismos, siguiendo un proceso de autodesarrollo; y el liderazgo empieza por el liderazgo de sí mismo, conociendo que no hay una visión única de quien es líder y cómo se forma (Lowney, 2008), se proponen cuatro principios que no son reglas rígidas, sino formas y maneras de vivir en el trabajo. Orientaciones que están implícitas en la realización misma de cada profesor, aunque debe precisarse que la capacidad de liderazgo de un profesor no es el resultado de la simple suma de cuatro principios, sino que surge cuando estos principios se refuerzan recíprocamente en la vida integrada de cada profesor.

Veamos qué implica cada uno de estos principios o formas de vivir en el trabajo:

a. Ordenar su propia vida (conocerse a sí mismo)

Significa que solo el profesor que sabe lo que quiere puede buscarlo con bastante persistencia. El profesor prospera cuando «ordena su propia vida», es decir, cuando entiende quién es y qué valora. El profesor que identifica y acepta sus debilidades podrá superarlas. Tal vez muchos dirán que estas ideas son muy conocidas, sin embargo, casi nunca o rara vez se llevan a la práctica.

Lograr que un profesor tenga conciencia de sí mismo implica concentrar toda su energía para autoevaluarse. Así habrá logrado saber lo que quiere en la vida, cómo alcanzarlo y qué debilidades le impiden lograrlo.

El proceso de autoconocimiento (entendimiento de sus fortalezas, debilidades, valores y cosmovisión) es un proceso cíclico que nunca termina. En dicho proceso algunos valores se encarnan desde la niñez y, desde ese momento, siguen su desarrollo cual hábito de continuo aprendizaje y evaluación diaria de sus actividades. Así, ante los cambios del siglo XXI que vivimos, el profesor con conciencia de sí mismo también cambia y se innova.

En este proceso es muy importante el adiestramiento o práctica en el servicio, porque el futuro profesor-líder aprende con la todas las destrezas necesarias para su trabajo, para conocer un idioma y para aprender a enfrentarse a cualquier circunstancia nueva o imprevista usando solo el conocimiento de sí mismo.

b. Innovarse confiadamente y adaptarse a un mundo cambiante (innovación)

Este principio implica que se requiere formar profesores-líderes con capacidad para acomodarse y para hacer que los demás se acomoden en esta nueva sociedad del conocimiento y de la información.

Es decir, poseer una actitud de exploración de nuevas ideas, métodos o culturas y no mantenerse a la defensiva y con temor ante los inesperados cambios, anclándose en principios no negociables, promoviendo la indiferencia como la mejor forma de adaptarse. Por el contrario, si nuestro complejo mundo sigue cambiando, los profesores-líderes también tienen que cambiar, con una actitud innovadora, para responder a las oportunidades que se ofrezcan.

La gran capacidad del líder para cambiar sería la primera lección por aprender, ya que renunciar al cambio es renunciar a ser mejor; por tanto, tenemos que ser ante todo aprendices, haciendo de nuestro entorno un medio de capacitación permanente

que nos permita crecer hasta el fin de nuestra existencia, con la humildad suficiente, no solamente de aprender de aquellos que están por encima de nosotros, sino también del más humilde, que tal vez sea del que más podremos aprender. (Cornejo, 2008, p. 41)

Una forma de adaptarse rápida y totalmente al cambio es apreciar y practicar la agilidad individual y corporativa, reaccionando con rapidez, flexibilidad, y con una apertura total a las nuevas ideas.

c. Tratar al semejante con más amor que temor

Este principio implica formar profesores-líderes con capacidad de enfrentarse al mundo con una visión igualitaria y global, con plena confianza y con un sentido claro de su propio valer como personas, demostrando talento, dignidad y potencial para dirigir su institución. Asimismo, que sean capaces de identificar a otras personas con esos mismos atributos, comprometiéndose a honrar y liberar dicho potencial en sí mismos y en los demás.

Se necesitan profesores-líderes capaces de dirigir una institución educativa con mucho amor y modestia, tratando de que los demás docentes de la institución convivan en ambientes de más amor que temor. Se trata de ver a cada persona como un ser dotado de singular talento y dignidad: consiguientemente, trabajar en un ambiente movido por el amor, pasión y valor, irradiando energía al trabajar, con una mutua confianza y lazos de afecto y lealtad. Los miembros de una institución dan lo mejor cuando laboran en un ambiente de amor, es decir, cuando se les respeta, estima, valora y se les brinda confianza. En estas condiciones, cada miembro está dispuesto a sacrificar pequeños intereses egoístas para apoyar los objetivos o metas de la institución y, así, lograr el éxito de todos los miembros.

d. Despertar grandes deseos o aspiraciones (heroísmo)

Esta forma de vivir en el trabajo se relaciona con la actitud «positiva» que caracteriza al profesor-líder. Es una actitud que está en el interior de cada persona, ya que solo el propio individuo puede motivarse a sí mismo.

Tal principio implica animar a los docentes de una institución para que conciban metas ambiciosas, desplegando una energía infatigable o heroica. En estas condiciones, los miembros de la institución manifiestan un comportamiento sobresaliente, buscando siempre algo más grande; por el contrario, nadie que piense en pequeño podrá lograr éxito. Quien piensa en grande y actúa desplegando todas sus capacidades logrará grandes metas. Este es el resultado de los hombres que pensaron y actuaron ambiciosamente. Sobre esta convicción el hombre no solo logra superar sus problemas y limitaciones, sino que consigue el éxito deseado individual e institucionalmente.

Una institución educativa logrará grandes metas cuando sus miembros aspiren a poner su esfuerzo grupal al servicio de algo que es más grande que cualquier individuo, a pesar de que el compromiso del grupo dependa del compromiso individual. Ello implica que cada miembro debe, primero, participar en el proceso de concebir las metas de la institución, apropiarse de ellas y, luego, provocar sus propios «grandes deseos» y motivarse a sí mismo.

Referencias

- Cornejo, M. (2008). *Liderazgo de excelencia*. Lima: El Comercio.
- De Zubiría, J. (2013). *¿Qué son las competencias?* México: Ediciones CEIDE.
- Freire, P. (1969). *La educación como práctica de la libertad*. Montevideo: Tierra Nueva.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Ediciones Morata.
- Lowney, Ch. (2008). *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Bogotá: Norma.