

El liderazgo educativo

Autor: Perea Ortega, Antonio José (Doctor en Filología Hispánica, Profesor Universitario Lengua Española y su Didáctica).

Público: Directivos centros escolares. **Materia:** Dirección. **Idioma:** Español.

Título: El liderazgo educativo.

Resumen

El liderazgo educativo depende de tres condiciones fundamentales: las características personales del líder, las particularidades del grupo que va a liderar y la situación en que se encuentre el centro en el punto de partida. Analizamos en el presente artículo las características fundamentales que deben caracterizar a un directivo de centro escolar. Todos esos aspectos van conformando el desarrollo de competencias cognitivo-emocionales, sociales y organizativas que deben desplegarse en todos los ámbitos y aspectos de la función directiva. Todas son importantes porque se retroalimentan unas de otras.

Palabras clave: liderazgo, dirección, competencias, roles, centros, comunicación.

Title: Educational Leadership.

Abstract

Educational leadership depends on three fundamental conditions: the personal characteristics of the leader, the particularities of the group that will lead and the situation in which the center is located at the starting point. We analyze in this article the fundamental characteristics that should characterize a school center manager. All these aspects are shaping the development of cognitive-emotional, social and organizational skills that should be deployed in all areas and aspects of the managerial function. All are important because they feed each other.

Keywords: leadership, direction, competences, roles, schools, communication.

Recibido 2018-02-15; Aceptado 2018-02-20; Publicado 2018-03-25; Código PD: 093072

INTRODUCCIÓN. EL LIDERAZGO COMPARTIDO Y DISTRIBUIDO

Mi centro se encontraba en una situación de estancamiento total en el curso 2004/05. En ese momento, el equipo directivo anterior y la mayor parte del claustro consiguieron un nuevo destino a través del concurso de traslados.

De esta forma, se creaban las condiciones adecuadas para comenzar un nuevo proyecto educativo con personas diferentes.

Yo llegué al instituto a principios del curso 2004/05 y a petición de la nueva directora, me uní como jefe de estudios al equipo directivo que iniciaba su andadura.

El proyecto era innovador y rompía con la dinámica anterior. En estos momentos el liderazgo compartido entre los miembros del equipo se hizo imprescindible. Las circunstancias hicieron que se hiciera realidad prácticamente desde el principio. ¿Cómo se consiguió? Manteniendo una estrecha comunicación y distribuyendo tareas y competencias de manera muy clara para que todo el mundo supiera adónde dirigirse.

He de decir que las personas que formábamos el equipo éramos complementarias: la directora asumió el papel de la representatividad, la gestión de los recursos humanos y las relaciones con el resto de centros e instituciones; yo me encargué de la coordinación pedagógica, la convivencia y la cohesión en el claustro; la secretaria, con más antigüedad en el centro y único miembro que permaneció del equipo directivo anterior, se encargó de gestionar los recursos materiales, contratos y servicios. También facilitó las relaciones con las familias.

Los tres ejercimos nuestra parcela de liderazgo. Contamos además con profesores colaboradores que asumieron otras competencias fuera de las directivas, que ayudaban a cohesionar el claustro y conseguir las metas que propusimos – responsable de actividades complementarias y extraescolares, escuela espacio de paz, huerto escolar, bilingüismo, TIC, programas de salud, igualdad-.

La tarea fue ardua y compleja, pues hablamos de un instituto de compensación educativa y difícil desempeño.

Hicimos un plan cuatrienal, comenzando por un proyecto de compensatoria. Acudimos a las convocatorias de innovación e investigación para conseguir recursos nos adentramos en la senda de las nuevas tecnologías y el bilingüismo.

Al cabo de los cuatro primeros años, cosechamos los primeros frutos. El más importante fue la estabilidad del profesorado. Ello facilitó el desarrollo de todas las actividades.

Cuando terminó esta primera etapa, la directora se trasladó a un puesto en la administración educativa e hicimos la transición hacia el nuevo equipo directivo, en esta ocasión, liderado por mí. La jefatura de estudios fue asumida por una profesora con muchos años de experiencia en el centro y a petición propia. Este fue el signo que nos indicó que las cosas habían cambiado. El personal quería participar de lleno en todas las tareas y comprometerse con el proyecto.

Siguiendo la estela anterior, planificamos el siguiente periodo marcándonos muy bien los objetivos.

En el siguiente epígrafe veremos cómo fue el proceso y cómo se desarrollaron las competencias directivas de liderazgo para conseguir alcanzar las metas.

DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

El rol consiste en la conducta que se espera de alguien que ocupa una posición determinada en un grupo. Podemos diferenciar tres conjuntos diferentes de roles:

- Roles de tarea: centrados en los aspectos cognitivos del trabajo grupal.
- Roles de mantenimiento: centrados en los aspectos afectivos del trabajo grupal.
- Roles individuales o disfuncionales: se centran en las necesidades personales que no contribuyen al logro de los objetivos grupales.

ROLES DE TAREA

Iniciador de procesos

Reorganizo el claustro y consensuo una serie de medidas transitorias: propongo una distribución de niveles y asignaturas desde la dirección, se distribuyen los recursos humanos según las dificultades de los grupos, se implica a todo el profesorado en un exhaustivo plan de formación, se instaura un plan de acompañamiento vespertino con la colaboración del Ayuntamiento y se atrae el trabajo de ONG que luchan contra el absentismo. Además, se implanta un programa de convivencia con medidas de choque con dos objetivos: facilitar el estudio a los alumnos y la tarea docente.

Buscador de información

Entablamos relación con el resto de centros del barrio, ya que se habían perdido por completo. Ellos nos ayudan con su experiencia. Se mantienen entrevistas personales con todos los profesores para conocer las inquietudes y preocupaciones. Con esta valiosa información se irá conformando a lo largo de estos años un claustro cohesionado donde cada uno desarrolla sus potencialidades en el mejor clima de trabajo posible.

Buscador de opiniones

Presentamos como referencia los trabajos y proyectos desarrollados en otros centros de similares características y se recogen las opiniones para aplicar lo pertinente.

| | |
|--|---|
| Proveedor de información Proveedor de opinión | A lo largo de estos cursos he manifestado en primera persona mi valoración y mi opinión sobre las cuestiones que más nos afectaban: convivencia, absentismo, bajo rendimiento. Hemos funcionado en muchas ocasiones con métodos experimentales que desechábamos si no funcionaban. |
| Elaborador | El primer año elaboramos el plan de compensatoria y el de convivencia. El segundo, el proyecto bilingüe de Francés adaptado a nuestra realidad y el proyecto TIC. El tercer año concurríamos a la convocatoria de proyectos de innovación. Su concesión nos permitió alcanzar recursos económicos y humanos extraordinarios. Así, sucesivamente nos adentramos en un mar de acciones que transformaron el centro. |
| Coordinador | Para llevar a cabo todos estos proyectos, necesitamos una fuerte coordinación que se materializó en la creación de órganos como el ETCP y las reuniones de coordinación de áreas y proyectos. Se estableció un calendario a principios de curso para que las actividades tuvieran una ubicación idónea. |
| Evaluador/Crítico | Mediante unos ítems, ahora llamados indicadores, controlaba que los objetivos fueran cumpliéndose progresivamente. Estaba muy pendiente de que se realizara la tarea programada y en caso contrario aconsejaba moderar las perspectivas en el futuro. |
| Estimulador | Siempre he intentado estimular e incentivar la labor del grupo. La flexibilidad ha sido mi gran aliada. Al mismo tiempo busqué que los logros fueran recompensados a través del reconocimiento explícito, la publicidad de los mismos, la concesión de recursos extra y la promoción en cuanto a la asunción de responsabilidades en el centro. |
| Orientador | A veces, se incorporaban al centro personas que con compartían los objetivos generales. Ello suponía una amenaza de bloqueo. Ante esto, no cabían medias tintas. Si el grupo estaba cohesionado en torno al líder, estas personas se integraban o manifestaban su deseo de traslado al año siguiente |
| Verificador | La labor de orientación va unida a la de verificación. Si el grupo señala otras alternativas o se desvía del proyecto general, el éxito se verá truncado. Esta fase ha sido muy importante porque marca la continuidad o el fin del liderazgo. |

ROLES DE MANTENIMIENTO

| | |
|-----------------------------------|--|
| Animador | <p>Siempre he tenido en cuenta las iniciativas individuales o colectivas. En ocasiones sabía de antemano que no iban a funcionar, pero me arriesgaba a aceptarlas para no impedir la innovación. Fue el caso del acercamiento a las comunidades de aprendizaje y a los grupos interactivos.</p> <p>Durante un curso se intentó su implantación a propuesta del departamento de orientación. No resultó. Sin embargo, el departamento mantuvo la ilusión posterior hacia otros proyectos.</p> |
| Conciliador / Armonizador | Las tensiones que se originan en un centro de difícil desempeño son frecuentes. Tuve que mantener la idea de que el director siempre apoya al docente ante las adversidades diarias. Sin embargo, he de decir, que con el tiempo me he dado cuenta de que propicié una situación paternalista que a la larga no beneficia. Por tanto, este papel hay que controlarlo. |
| Compromisario | Ante cualquier decisión, el director debe dar ejemplo y compromiso. |
| Facilitador | Este rol ya lo he explicado. Es fundamental dar facilidades al grupo para acometer la tarea. |
| Colocador de estándares | Este rol también se ha visto anteriormente. |
| Observador del grupo / Comentador | Este rol también se ha visto. |
| Seguidor | Ya comentado. |

ROLES INDIVIDUALES

Entre los existentes, me he encontrado con frecuencia el rol agresivo, el buscador de ayuda y el bloqueador. En los primeros años, el tipo agresivo dominaba la escena. Esto fue desapareciendo a medida que las condiciones de trabajo mejoraban. Siguiendo el orden expresado, el rol del buscador de ayuda ha sido el predominante. Muchas veces, se buscaba una ayuda personal, no profesional. El trabajo duro con alumnos muy difíciles provoca alteración del ánimo, de los sentimientos y desestabilización general a lo largo del tiempo. He reconducido situaciones complicadas, pero al final uno sufre también del mismo mal y no tiene a quién pedir ayuda. En este sentido, he tenido que cuidarme y marcar límites a mi actividad. Por último está el rol del bloqueador. Ha aparecido en los últimos años, precisamente cuando todo está funcionando. Es un rol egoísta y pernicioso que provoca el estancamiento de los centros.

COMPETENCIAS COGNITIVAS-EMOCIONALES, SOCIALES Y ORGANIZATIVAS

Mis objetivos siguen siendo hoy día:

- Mejorar los rendimientos académicos.
- Mejorar el clima de convivencia.
- Reducir el absentismo.
- Aumentar la ratio.
- Optimizar los recursos.

- Despertar la curiosidad hacia el aprendizaje.
- Motivación del alumnado hacia todo el proceso educativo.

Las competencias propias del liderazgo en el cargo directivo deben ayudar a su consecución. Se concretan en estos aspectos:

1. Mi motivación hacia el trabajo. Es fundamental en el contexto descrito. El día que no la sienta, será el momento de la retirada. Hasta ahora no me han faltado las fuerzas y el compromiso con esta comunidad educativa.

2. He ido adquiriendo con los años el dominio personal de las situaciones y de uno mismo. No obstante, aún debo trabajar sobre este tema porque es importante en el tipo de centro que deseo dirigir.

3. Los cambios continuos y la innovación educativa forman parte intrínseca de mi proyecto. No concibo otra forma de sacar adelante un centro de difícil desempeño. Fomento las buenas prácticas y hago que se extiendan. Lo que no funciona, hay que desecharlo. Durante el último mandato acometí, junto con la directora del colegio adscrito un ambicioso proyecto de innovación consistente en la unión de los dos centros en todos aquellos aspectos que nos permitía la normativa. Así se conformó un solo claustro con los docentes de Infantil, Primaria y Secundaria, un solo equipo directivo, una sola ETCP y una secretaria común con el personal de ambos centros. La administración educativa lo consideró un proyecto amplio de tránsito interetapas. El objetivo principal era fomentar la confianza de los padres garantizando un paso entre etapas más fluido. Además, al compartir todos los recursos materiales, la riqueza de las actividades se vio aumentada. Todos salieron ganando. También conseguimos con este proyecto la puesta en marcha de un comedor escolar común que hoy día da servicio a más de 120 familias.

Una vez conseguidos los objetivos principales, tuvimos que dar marcha atrás al no poder avanzar más en la unificación por no existir legislación desarrollada en nuestra región. Sin embargo, los logros alcanzados en esos años permanecen. Se ha mantenido la relación estrecha entre equipos directivos, coordinadores de etapa, coordinadores de proyectos y uso común de instalaciones.

4. A la vista de lo expuesto, no hay que decir que el trabajo en equipo es fundamental en mi actuación. Considero que debo compartir todas mis inquietudes con los colaboradores más cercanos y trabajar conjuntamente. Mi trabajo personal es importante en la relación con las instituciones exteriores.

5. En suma, todos estos aspectos van conformando el desarrollo de competencias cognitivo-emocionales, sociales y organizativas que debo desplegar en todos los ámbitos y aspectos de la función directiva. Todas son importantes porque se retroalimentan unas de otras. Una mala organización conlleva relaciones sociales traumáticas que afectan al nivel emocional y viceversa.

De todas formas, quiero insistir que por mucho que un director controle y desarrolle sus competencias en estos niveles, hay situaciones que sobrepasan la preparación o disposición del mismo. Me refiero sobre todo al personal docente que bloquea y estanca los centros. Contra ese elemento es prácticamente inútil luchar. El resto de agentes que intervienen en el proceso educativo es susceptible de transformación y cambio con mayor o menor esfuerzo. De ahí que sea importante, como en otros países, la opinión del director en la selección del personal, ya que después, podrá rendir cuentas. Si esto no es así, la labor directiva queda al albur de las circunstancias y con escasa autonomía real.

Bibliografía

- Álvarez, M. (2010). Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar. Madrid: Wolters Kluwer.
- Ávalos, B. (2011) El liderazgo docente en comunidades de práctica. *Educar*, 47(2) 237-252.
- López-Yáñez, J., Sánchez-Moreno, M. y Altopiedi, M. (2011) Comunidades profesionales de práctica que logran sostener procesos de mejora institucional en las escuelas. *Revista de Educación*, 356, 109-131.
- Bolívar, A. (2009) Una dirección para el aprendizaje. REICE. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(1) 1-4.
- Maureira, O. (2006) Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental. REICE. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4) 1-10.