

Características de la dirección y el liderazgo de los centros

Una dirección guiada por valores educativos justos y compartidos

La claridad en los objetivos y la implicación de la comunidad educativa en los mismos son condiciones necesarias para una dirección eficaz, pero son los valores subyacentes los que otorgan a los directivos legitimidad y los que determinan las finalidades éticas de la educación. La dirección se preocupa y se ocupa del aprendizaje de todos y cada uno de los alumnos y de los profesores. Genera confianza y colaboración en la organización y la preocupación por elevar los resultados de aprendizaje y por disminuir la distancia entre los que obtienen buenos resultados y los que los obtienen malos o mediocres.

Una dirección que tiene en cuenta el contexto específico del centro educativo

Hay una paradoja permanente para el liderazgo en todo tipo de organizaciones. Es la tensión entre las estrategias y soluciones universales y las específicas y a la medida. Ambos extremos son peligrosos. El reto para los directivos escolares es conocer las buenas prácticas existentes y adaptarlas al contexto específico de cada escuela.

Elevar el nivel de rendimiento, ampliar el repertorio de estrategias de aprendizaje del alumnado y proporcionar experiencias valiosas de aprendizaje son independientes del contexto social en que se encuentra el centro educativo. No cabe duda de que el reto es mayor en unos contextos que en otros. Las escuelas no son clónicas y reclaman respuestas específicas y contextualizadas. El truco consiste en construir la respuesta desde dentro y no importarla desde fuera, aunque los ingredientes sean similares. Tener en cuenta el contexto implica tratar a cada centro como único, pero con la certeza de que existen cada vez mayor número de herramientas válidas para ayudarle en su desarrollo.

La dirección debe ser sensible a las características específicas como el contexto sociofamiliar y la composición del alumnado, la trayectoria del centro y su nivel de efectividad y reconocer las expectativas e intereses de todos los miembros de la comunidad educativa: alumnado, profesorado, familias...

Una dirección que promueve una visión activa del aprendizaje y estimula el aprendizaje en todos los ámbitos

En los contextos escolares el aprendizaje valioso no ocurre normalmente por accidente. El equipo directivo tiene que orientar su tarea a crear entornos que apoyen y faciliten el aprendizaje para el alumnado, profesorado, coordinadores y coordinadoras, etc. Tenemos hoy abundante literatura sobre cómo se aprende y cómo se puede organizar el conjunto de experiencias de aprendizaje para que tengan un impacto positivo no sólo en los resultados de los exámenes sino en la capacidad de aprender. Si el profesorado es capaz de enseñar a sus alumnos y alumnas a aprender a la vez que se adquieren los contenidos, actitudes y destrezas del currículo, se logran a la vez los objetivos del aprendizaje y del rendimiento. La preocupación principal de los equipos directivos debe ser lograr que el profesorado marque diferencias significativas con todos y cada uno de los alumnos y alumnas.

Para ello, el equipo directivo habrá de promover y facilitar entornos variados de acuerdo a la diversidad de estrategias docentes, que hagan uso de las nuevas tecnologías de la información y que permitan trasladar la responsabilidad de su propio aprendizaje al alumnado.

*Esta dimensión del liderazgo, que se preocupa por la calidad de las actividades de aprendizaje y enseñanza, que incrementa las expectativas positivas sobre alumnado y profesorado y da apoyo sistemático y reconocimiento, se denomina **liderazgo instructivo**. No es la única dimensión y tiene que ir acompañada por el **liderazgo organizativo** que marca direcciones y estrategias, reparte trabajo y responsabilidades y establece estructuras; y por el **liderazgo relacional** que se preocupa por generar implicación y consenso, por mantener la buena reputación de la escuela y sus miembros, y por construir relaciones fluidas y satisfactorias.*

Una dirección cuyas funciones están repartidas entre muchas personas

La tarea compleja y exigente de organizar experiencias de aprendizaje para un grupo-clase tiene tanto componente de liderazgo como la coordinación o la jefatura de estudios. El equipo directivo ha de sacar provecho del potencial de liderazgo existente en todos los miembros de su centro.

Este entendimiento del liderazgo se basa en compartir valores y creencias y ceñirse a ellos en todos los niveles de actuación. De aquí se deriva que el liderazgo instructivo no está unido inexorablemente al estatus o la experiencia; está distribuido en las personas y en los departamentos y potencialmente disponible para todos.

Existen cada vez más evidencias, tanto en el sector público como en el privado, para apoyar este modo distribuido de liderazgo especialmente en las organizaciones que aprenden. En ellas los directivos ponen en marcha proyectos, estimulan el diálogo y la colaboración, identifican problemas y ayudan a construir soluciones. Suelen tener un repertorio de recursos sociales más amplio de lo que ha sido habitual en las estructuras jerárquicas, para promover la apertura, para asegurar relaciones positivas y para afrontar la ambigüedad y la incertidumbre inherentes a los modelos abiertos de liderazgo.

Una dirección que se preocupa no sólo del presente sino también del futuro del centro educativo

Los centros escolares acumulan en las personas y en los equipos de trabajo muchas competencias y conocimientos valiosos para cumplir su cometido pero, en ocasiones, reaccionan con gran lentitud ante los nuevos retos y necesidades. Unas veces las mismas prescripciones administrativas desincentivan la innovación y otras los mismos centros generan fuertes rutinas que se convierten en disfuncionales con el tiempo.

El liderazgo orientado al futuro tiene que ayudar a la comunidad escolar a articular una visión basada en sus creencias y valores. Tiene que adivinar las tendencias de futuro para acomodarse y sacar provecho de ellas y, por último, tiene que gestionar el proceso de cambio desde la situación actual a la situación deseada. Conducir estos cambios requiere las destrezas propias de los agentes de cambio como son la habilidad para generar confianza, la capacidad para hacer un diagnóstico acertado, planificar la mejora y para mantener el esfuerzo sostenido de las personas.

El liderazgo estratégico se enfrenta al reto de equilibrar las necesidades de desarrollo y de mantenimiento. Los centros educativos tienen que cambiar para asumir las orientaciones institucionales y las demandas de los usuarios del sistema, pero tienen que mantener continuidad con su presente y con su pasado, en parte para procurar estabilidad a la institución y en parte porque las reformas no cambian de modo radical todo lo que hacen las escuelas.

Una dirección que cuenta con el reconocimiento, apoyo y una política coherente de la Administración Educativa

La constatación científica de que la dirección de un centro es uno de los factores clave de eficacia escolar, tiene que ir acompañada de las medidas, de todo tipo, que permitan a las escuelas dotarse de una dirección estable y competente. Se debe arbitrar un marco de relaciones equitativo que aclare las reglas de juego y que otorgue autonomía suficiente y capacidad de maniobra para llevar los proyectos adelante. No hay nada más motivador que la capacidad de hacer y de emprender. Lógicamente, los centros deben rendir cuentas de modo sistemático de su actuación. Las decisiones deben regirse más por las necesidades de los centros escolares y menos por las necesidades individuales de los docentes y otros colectivos de personal. Todo ello dentro de un equilibrio razonable.

En tiempos de cambio la necesidad de apoyo a las escuelas es importante y la política educativa tiene que presentarse de forma global y coherente, de modo que los centros perciban claridad en los valores y en las aspiraciones.

El aislamiento tradicional de las escuelas no permite el contagio y trasvase de prácticas, por lo que deben estimularse la colaboración en redes y alianzas.

Una dirección que cuenta con medios y estructuras estables para la investigación y el desarrollo profesional

La dirección es una tarea práctica, no teórica, que se adquiere de formas variadas. Se conocen las capacidades y características requeridas para el ejercicio de una buena dirección, aunque no siempre sabe con exactitud como se adquieren. No cabe duda de que el desarrollo de la capacidad de liderazgo es un aprendizaje permanente y que cada persona requerirá un apoyo sistemático, dependiendo tanto de su modo específico de aprender como del estadio de desarrollo de las competencias correspondientes.

En la medida en que interesa contar con una masa crítica suficiente de directivos escolares, deben existir posibilidades de formación y desarrollo para todos ellos: para los futuros directivos, para los recién llegados y para aquellos que cuentan ya con una experiencia más o menos dilatada. Los programas de formación deben superar la rigidez de los modelos competenciales y abordar conceptos clave como el clima escolar, los estilos de liderazgo y el rendimiento del centro. También deben plantear oportunidades de desarrollo de las cualidades personales que estimulan la mejora institucional como la capacidad de generar entusiasmo e implicación.

Los programas de apoyo a la dirección se llevan a cabo mediante estrategias diversas: colaboración intercentros, asesoramientos por tutores y tutoras experimentados, resolución de problemas y otras. Ello requiere un acceso fácil y sistemático a los grupos de directores/as locales y zonales y una red de formadores,

suficiente y capacitada. El desarrollo de todo el potencial de liderazgo de una comunidad escolar exige coherencia, continuidad y progresión.

El reto del cambio permanente demanda estructuras directivas y liderazgo distintas a las tradicionales en todos los niveles del sistema educativo. Sin este componente esencial las expectativas puestas en el sistema educativo superan su capacidad real para llevarlas a la práctica. Por ello se necesitan estructuras y personas que lideren el debate sobre la dirección y el liderazgo educativo, que investiguen de modo sistemático y que oferten programas coherentes y continuados de desarrollo profesional.