

Iniciamos este Monográfico con la colaboración de Isabel Arbués, presidenta de ADIZAR, que aborda el liderazgo desde la perspectiva del asociacionismo. A continuación, Luis Mallada nos acerca a los Centros Rurales Agrupados, Mariano Pardo nos introduce en el mundo menos conocido de la dirección de centros de adultos. José Luis Sampériz nos descubre las peculiaridades de la dirección de centros concertados. Ángel Lorente nos explica cómo se desarrolla la formación institucional de los nuevos directores. Para terminar F. Javier Zurita, director de un instituto zaragozano y participante en el último curso de formación de directores que organizó el *Forum*, nos da su particular visión, de forma testimonial, de la dirección de centros.

Liderazgo escolar e influencias del asociacionismo

Isabel Arbués Castán

Presidenta de la Asociación de Directores de Zaragoza (ADIZAR)
Directora del I.E.S. Gallicum de Zuera (Zaragoza)

El Concepto de Liderazgo aparece por primera vez en el ámbito de la dirección escolar en el artículo 132 de la LOE, siendo una de las competencias del director y viene definido como:

Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro

Según una publicación de la OCDE de 2009 y titulado *Mejorar el Liderazgo Escolar. Herramientas de trabajo*, el **Liderazgo Escolar es una prioridad en la política educativa en todo el mundo**. Una mayor autonomía escolar y una mayor concentración en los resultados educativos y escolares han hecho que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares. Es un ejemplo de cómo este concepto se ha erigido como una de las competencias que un director debe tener para el ejercicio de su profesión y de cómo se contempla como objetivo de mejora continua.

De entre las múltiples definiciones de liderazgo se puede elegir la siguiente como un más ejemplo sencillo y claro:

La capacidad de influir positivamente en el otro para el logro de un fin valioso, común y humano bajo una planificación basada en un análisis objetivo de la realidad.

Y qué más valioso, más común y más humano que la educación de adolescentes en un centro escolar. Siempre bajo un gran número de condicionantes que pasaremos a desgranar a continuación y la influencia de la evaluación y la elaboración de planes de mejora que vertebran los objetivos a cumplir.

Un líder se puede identificar a nivel muy general si cumple las siguientes variables:

- *El líder tiene una **cota de poder superior** que el resto de los miembros del grupo.*

- *El líder **involucra** a otras personas.*
- *Gestiona la capacidad para usar las diferentes formas del poder para **influir** en la conducta de los seguidores*
- *Persigue **objetivos valiosos** para el conjunto.*

Podemos encontrar numerosos estudios que nos hablan de un buen número de posibilidades de gestionar un centro educativo desde el liderazgo, cada uno desde una perspectiva diferente y proponiendo gestiones tan distintas como el trabajo desde la creatividad (Ángeles Gervilla), desde la resolución de conflictos (José Antonio Pareja) o partiendo de una dirección eficaz (Manuel Cuevas) entre otras.

En cualquier caso, todas ellas y muchas más nos permiten acercarnos al mundo de la gestión escolar a partir del liderazgo de los directores de los Centros Escolares desde diferentes experiencias. Valorarlas y encontrar denominadores comunes a todas ellas que nos permitan identificar rasgos esenciales en un buen líder pedagógico es lo que pretendo en este artículo.

Debido a la rapidez con que se ha extendido el concepto de líder pedagógico, a la proliferación de estudios, al análisis del ejercicio de la dirección escolar y a la diversidad de ejemplos de líderes en los equipos directivos, se hizo un interesante estudio a nivel europeo que logra encontrar un buen número de elementos que nos ayudan a encontrar los principales rasgos y a establecer variables (**estudio LISA: (Leadership Improvement for Students Achievement)**).

LISA es el primer proyecto europeo en el que líderes escolares, profesores e investigadores trabajaron en una alianza tripartita en el mismo nivel con un enfoque innovador.

El objeto central de LISA es analizar cómo influye la mejora del Liderazgo en el rendimiento del alumnado.

Por lo tanto, de alguna manera analiza el papel de los directores, los estilos de liderazgo, las actitudes y prácticas que pueden desempeñar para contribuir a la mejora y la eficacia de la escuela, los resultados educativos, especialmente de las competencias básicas de los estudiantes, tal y como son examinados en el marco del programa PISA.

- o El **objetivo** de este estudio europeo es **explorar el impacto del liderazgo escolar** en la gestión de los centros y en los resultados de los alumnos. De alguna manera procede de la curiosidad por ligar los resultados de PISA de algunos países con el liderazgo escolar y a partir de aquí, **definir** qué actitudes y prácticas de los directores contribuyen en mayor grado a la mejora del rendimiento de los alumnos y a la eficacia y calidad de los centros docentes.
- o El informe LISA establece **cinco tipos de liderazgo**, en función de el elemento en que se basa o promueve :
 - o **Liderazgo Pedagógico**: centrado en los procesos de enseñanza-aprendizaje, en su desarrollo y supervisión, proveyendo de recursos y conocimiento, con la vista puesta en los indicadores y logros educativos.
 - o **Liderazgo Emprendedor** o **empresarial**: promueve la participación de los actores externos, familias, comunidad educativa, y la cooperación de instituciones, organizaciones y empresas, generando confianza y una imagen positiva.
 - o **Liderazgo Estructurado**: requiere la instauración y aplicación de normas claras, la delimitación de competencias y el establecimiento preciso de funciones, prioridades y objetivos, procurando siempre un buen clima escolar.
 - o **Liderazgo Participativo**: propugna la cooperación y el compromiso, la comunicación abierta, el consenso, la autonomía del profesorado y la participación activa en la toma de decisiones, y en la generación y despliegue de una visión compartida.
 - o **Liderazgo de desarrollo del personal**: impulsa la formación y fomenta el desarrollo de los profesores; está pendiente del reconocimiento de la excelencia y de los logros, dándoles publicidad y difusión, informando de los buenos y no tan buenos docentes.

Este estudio muestra el impacto de los líderes escolares en el aprendizaje de los estudiantes y que se da generalmente de forma indirecta a través de otras personas, procesos o factores organizativos. A través del uso de diferentes estilos de liderazgo los líderes escolares pueden influir directamente en las motivaciones, capaci-

dades y condiciones de trabajo de los profesores que, a su vez, diseñan las prácticas en el aula para el aprendizaje de los estudiantes.

El informe establece un listado de importantes **variables** intermedias que inciden en las condiciones bajo las cuales el profesorado puede funcionar bien, lo que puede conducir a mejorar el rendimiento académico. Cada una de esas variables puede relacionarse con uno o más de los estilos de liderazgo mencionados y sus actividades de liderazgo implícitas.

- Clima de aprendizaje,
- Enfoque del líder en torno a temas educativos;
- Misión escolar clara, oportunidades para el estudio de los alumnos,
- Expectativas del profesorado;
- Interacción profesor-alumno,
- Clima profesional;

- Satisfacción del profesorado con el trabajo,
- Orientación al éxito de los profesores,
- Evaluación y retroalimentación de las prácticas;
- Compromiso de los profesores con la escuela,
- Énfasis del profesorado en lo académico,

*Los líderes en cada centro
siguen y deben seguir su
propio camino, utilizando su
propia receta y experiencia*

- Orientación de los objetivos del personal al éxito,
- Estructura de la clase enfocada a la acción y a los resultados

- o Las principales **conclusiones** a las que llega este informe son:
 - El papel que desempeña el **director es crucial para la mejora del rendimiento académico** de los alumnos, a pesar de que la influencia es indirecta, ya que se desarrolla, generalmente, a través de otras personas, procesos o factores organizativos.
 - Los líderes escolares deben actuar en un **contexto cada vez más turbulento** y menos predecible, donde la paradoja, la ambigüedad y la incertidumbre se convierten en norma.
 - En la mayoría de los países LISA el estilo de liderazgo predominante es el **emprendedor /empresarial** y en segundo lugar el **estructurado**.
 - Cada **líder tiene su propia mezcla única**. Como era de prever, no hay un patrón concreto que destaque en importancia entre los estilos de liderazgo porque la situación de cada líder está muy contextualizada. Por lo tanto, los líderes en cada centro siguen y deben seguir su propio camino, utilizando su propia receta y experiencia. Pero la receta debe ser construida por la **escuela actuando como comunidad de aprendizaje**. En cierto sentido, podría ser lo que se denomina "liderazgo distribuido", la formación de alianzas

entre los diferentes sub-grupos dentro de la escuela y la creación de una comunidad escolar de responsabilidad compartida.

- **Más y variados estilos de liderazgo.** Una de las conclusiones más importantes es que los líderes escolares deben estar bien informados y ser capaces de utilizar más estilos de liderazgo de los aquí presentados y recogidos en el gráfico/marco que se muestra más abajo. Esto les puede ayudar en diferentes situaciones problemáticas derivadas de los diferentes contextos en los que operan. En efecto, gracias al proyecto LISA los líderes escolares tienen un marco global de estilos y variables que pueden utilizar como un marco para la mejora de la escuela.
- **Vocabulario Común.** Es interesante que gracias a este informe se ha creado un vocabulario y lenguaje común para ser usado entre los miembros del grupo LISA y mediante estas definiciones y lenguaje comunes se puede mejorar nuestra capacidad de teorizar en el campo de dirección escolar usando una más concreta y precisa terminología. **Tal vez no deberíamos estar hablando del estilo de liderazgo más eficaz sino más bien de los estilos de liderazgo más útiles.**

Los directores de las provincias de Zaragoza, Huesca y Teruel nos hemos asociado en tres asociaciones provinciales que forman parte de ADIARAGÓN, aglutinadora de la comunidad de Aragón, que a su vez forma parte de FEDADI. FEDADI es la Federación Estatal de Asociaciones de directivos de Centros Educativos de las diferentes comunidades autónomas españolas que se constituyó en Murcia en 2005. Esta federación es un referente para la gestión escolar pues unifica criterios a este nivel y además forma parte de ESHO una asociación del mismo tipo pero a nivel europeo.

Las ventajas del asociacionismo entre los directivos de la educación las podemos encontrar en tres vertientes:

- Establece mecanismos de relaciones horizontales y verticales.
- Favorece el conocimiento de experiencias de excelencia educativa y promueve el ejercicio de las mismas.
- Mantiene y fomenta el análisis crítico de la realidad educativa que nos rodea.

Como mensaje de la Federación son de destacar las señas de Identidad que ésta ha acordado por medio de representantes de todas las Asociaciones federadas:

- Representar ante el MEC y demás organismos estatales al conjunto de las Asociaciones que la integran.
- Establecer intercambios de opiniones y experiencias entre los directivos, para la mejora continua de los centros.
- Promover iniciativas de mejora, actualización y consideración de la función directiva.

- Defender la Escuela Pública como garantía de cohesión social y de igualdad de oportunidades.
- Someter a debate y estudio las diferentes cuestiones que en cada momento sean de interés mayoritario.

El pasado año esta asociación convocó dos congresos nacionales en los que, en la búsqueda de acuerdos en cuanto al concepto de **Liderazgo Escolar**, se pudo elaborar un decálogo de **competencias** que un líder de un Instituto de Enseñanza Secundaria debe tener:

1. Comportarse en todo momento con integridad, honestidad y coherencia.
2. Ser un experto desde el punto de vista técnico y profesional: a nivel normativo, pedagógico, curricular y de utilización de las TIC, y dominar un idioma extranjero.
3. Saber analizar los asuntos y solucionar problemas, especialmente en la gestión de conflictos y de convivencia, en general.
4. Promover la innovación y saber gestionar el cambio.
5. Practicar el desarrollo personal; procurar siempre la formación continua y la autoevaluación.

6. Centrarse en los resultados: saber establecer objetivos consensuados y comprometerse con ellos, responsabilizarse de su desarrollo mediante actuaciones específicas, y evaluar su cumplimiento riguroso.

7. Desarrollar habilidades comunicativas, tanto de forma interpersonal como públicamente, transmitiendo con convicción mensajes provechosos para el centro y significativos para las personas y los equipos, dedicando, además, un esfuerzo especial en conectar el centro con el entorno escolar.

8. Inspirar y motivar a la comunidad educativa hacia la calidad, entendida como el éxito escolar que conjuga excelencia y equidad. En todo caso la calidad se concretará en la obtención de los objetivos que el centro se ha propuesto.

9. Construir un sistema de relaciones que favorezca un clima escolar adecuado, que propicie el desarrollo personal y profesional de todos los componentes de la comunidad educativa, y que permita la colaboración, el trabajo en equipo y la difusión de las buenas prácticas.

10. Desempeñar su tarea con una visión a largo plazo a través del Proyecto Educativo de Centro

En los últimos años, también en Zaragoza, ADIZAR ha buscado reforzar esta competencia entre los directores de esta provincia por medio de diferentes cursos y charlas cuyas conclusiones quisiera esbozar:

Al hablar de Liderazgo escolar no podemos obviar que en el ámbito de la educación, el líder es también gerente. Al director se le va a medir en términos de **eficiencia** y **eficacia** para lograr las metas y objetivos establecidos en el Centro Educativo. Asimismo se le va a valorar la capacidad para marcar los objetivos apropiados y la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los máximos objetivos programados. El Director de un centro de Secundaria debe gestionar desde la **pla-**

nificación, el análisis de los resultados y la **evaluación** de los objetivos, para desde allí dirigir la elaboración de los **planes de mejora** que permitan conocer los procesos puestos en marcha, sus puntos débiles y sus fortalezas. Se trata de un sencillo y claro proceso de **gestión de calidad** que en los centros educativos debe ponerse en marcha y que permite una evaluación de los procesos que se llevan a cabo en los Centros Escolares.

Pero ser líder no sólo consiste en dirigir actividades escolares y extraescolares y ser un buen gestor económico y administrativo, además del referente que para él suponen la evaluación de los objetivos planificados, el Director debe **conocer todos los procesos** que tienen lugar en el centro educativo. Haber vivido experiencias semejantes a las actividades que realizan los miembros del equipo con el cual se trabaja, le permite ser sensible a la realidad del centro, al fin y al cabo es un profesor. Además, el Director debe saber cómo gestionar su influencia para incidir en la conducta de los miembros de la comunidad escolar, sin olvidar nunca el objetivo planteado por él y el fin planteado por todos.

Por último hay algunos elementos que ningún Director debería perder de vista para gestionar un centro como un auténtico líder. Tienen más que ver con las relaciones de grupo tanto dentro como fuera del centro y con la capacidad de reciclado a nivel legislativo, organizativo y personal, que agrupo de la siguiente manera:

- Es necesario gozar del **apoyo del Claustro** de profesores y del Consejo Escolar. La ley no establece esta condición para el nombramiento del Director, pero es obvio que un Director sólo puede ser líder si goza del apoyo del Claustro de Profesores y del Consejo Escolar del Centro que dirige.

- Tener **experiencia en equipos de trabajo**, puesta en marcha de programas y **proyectos de innovación**. No se trata de un requisito para ser Director, sin embargo el conocimiento de las dinámicas de los pequeños grupos y de la puesta en marcha de variadas experiencias pedagógicas da al Líder un bagaje necesario para poder impulsar proyectos que mejoren el ejercicio docente, la convivencia del centro o nuevos ejercicios de renovación pedagógica.

- Es verdaderamente importante para la comunidad escolar que la **transición de un equipo directivo a otro** sea "**amable**", que los cambios se produzcan con carácter de continuidad, respetando la idiosincrasia del centro y las aportaciones del claustro. Por supuesto que no es una condición para la puesta en marcha del ejercicio de la dirección, pero es evidente que la aparición de un nuevo líder será más fácil si dispone de un periodo de tiempo de adaptación favorecido por quien lo deja. Sería algo parecido a lo que sucede con el viaje de las grullas. Sucede que, con el cambio de estación, estas aves, dirigen sus vuelos hacia lugares más cálidos en invierno, y más frescos en verano. En esos momentos se les ve volar en forma de "V". De manera que el vértice lo ocupa siempre una grulla, que lidera el grupo, pero cuando esta

se cansa le cede el puesto al ave que va a su lado, y así sucesivamente. De esta manera el objetivo marcado, que es llegar a otras latitudes se consigue gracias al liderazgo compartido del grupo.

- No se debe olvidar la **formación previa en legislación y normativa**, pero también su **actualización**. Es primordial que el acceso a la función directiva se haga con una buena base legislativa, y una gran soltura en la **resolución de casos prácticos** que se pueden encontrar en todos los centros de secundaria. A la vez debe tener competencias suficientes para resolver cualquier caso novedoso que se le pueda presentar.

- A la vez es importante mantener actualizadas sus **relaciones** con otros **directores** tanto del entorno provincial o autonómico como con compañeros de otras comunidades. El conocimiento de la legislación y aplicación de la misma es interesante y mejora la visión de la realidad de un centro educativo. El ejercicio de la dirección requiere una buena relación con las **instituciones** con que se relaciona de forma vertical, Servicios Provinciales, Servicio de Inspección, ayuntamientos..., pero sin ninguna duda, la relación horizontal reporta grandes beneficios que van desde reforzar el compromiso de la dirección hasta el conocimiento de otras prácticas distintas a las conocidas.

- Debido a la gran cantidad de relaciones que se mantienen desde la Dirección escolar es imprescindible mantener un buen nivel de **formación en habilidades sociales e inteligencia emocional**, haciendo hincapié en la resolución de conflictos. No olvidemos que estos aparecen en diferentes niveles y el Director no puede olvidar sus funciones, fundamentalmente reguladas en el artículo 132 de la **LEY ORGÁNICA 2/2006, de 3 de mayo, de Educación**:

- No podemos obviar la importancia en los centros educativos en la actualidad del diagnóstico, evaluación y **planes de mejora** a partir de los objetivos planteados por el propio centro y que el Director debe liderar.

- Asociado al director va siempre un equipo de personas que favorecen el éxito o fracaso de los objetivos planteados. Por eso quiero destacar la importancia en la formación de un Equipo Directivo cohesionado y competente.

REFERENCIAS

- OCDE. (2008). Mejorar el Liderazgo Escolar, Volumen 1: Política y Educación
OCDE. (2008). Mejorar el Liderazgo Escolar, Volumen 2: Herramientas de trabajo.
LISA (2009). The leadership cocktail. A highly contextual mix
<http://www.fedadi.org/>