

**Liderazgo pedagógico en los centros educativos: competencias de equipos directivos, profesorado y orientadores, Aurelio Villa (ed.) Editorial Mensajero. Año 2103. ISBN: 978-84-271-3542-0.**

Por Ana Luisa López Vélez, Equipo INNOVA, Universidad de Deusto, España.

La dirección de los centros educativos ha experimentado un proceso de evolución muy destacado a lo largo de las últimas décadas, gracias a las teorías sobre liderazgo en educación, y las investigaciones educativas que las avalan. Hay numerosos estudios que han puesto el énfasis en la importancia del rol del liderazgo en la mejora escolar, centrada en el aprendizaje del alumnado, el desarrollo profesional docente y en la transformación organizativa. Por ejemplo, en un estudio realizado por la OCDE, se destaca que el liderazgo efectivo influye en la mejora de la eficiencia y la equidad de los centros educativos (Pont et al, 2008)<sup>1</sup>. A su vez, Leithwood et al. (2006)<sup>2</sup> confirman que, después de la enseñanza en el aula, el segundo factor que más impacto tiene en el aprendizaje del alumnado es el liderazgo escolar.

Éste es, por ello, el eje central de esta publicación, *“Liderazgo Pedagógico en los Centros Educativos: Competencias de Equipos Directivos, Profesorado y Orientadores”*, que surgió como resultado de las contribuciones y el profundo debate que sobre el tema se llevó a cabo en el *VI Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos* organizado por la Universidad de Deusto en San Sebastián del 1 al 3 de julio de 2014. En dicho congreso se contó con profesionales académicos, directivos y agentes educativos que a través de sus ponencias, paneles y comunicaciones presentan una panorámica actual de lo que caracteriza el perfil y la labor del equipo directivo en todas sus facetas, desde la perspectiva teórica y los resultados de diversas investigaciones, pero también desde la práctica.

En la primera parte del documento, las ponencias abarcan aspectos relacionados con los distintos tipos de liderazgo que pueden ser desarrollados por el equipo directivo. El liderazgo pedagógico se erige como un componente fundamental en la labor de la dirección. A su vez, también se profundiza en el liderazgo distribuido, ya que se percibe que estos roles deben ser asumidos por distintos miembros de la comunidad educativa. Se destacan también el liderazgo inspiracional y las competencias que deben caracterizar

<sup>1</sup> Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008) *Improving School Leadership: Policy and practice*. Paris: OECD.

<sup>2</sup> Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006) *Successful School Leadership: What Is It and How It Influences Pupil Learning*. DfES London and NCSL Nottingham.

a las personas que asuman roles de dirección y liderazgo en los centros educativos, entre ellas, se debe enfatizar el conocimiento de sí mismo, y como línea más actual, las competencias socioemocionales que permiten contar con “líderes resonantes”, según apunta Aurelio Villa, catedrático de la Universidad de Deusto e investigador principal del Equipo INNOVA. Como se puede observar en el texto, el foco central de este tipo de liderazgos es la mejora de los aprendizajes, no sólo entre el alumnado, sino también como desarrollo profesional del equipo docente. Se pretende lograr así una comunidad de aprendizaje profesional, tal y como rescata María Teresa González, profesora titular de la Universidad de Murcia.

De esta manera, en su ponencia, Christopher Day, profesor emérito de la Universidad de Nottingham, plantea respuestas que emanan de la investigación, y propone 10 afirmaciones empíricas sobre cómo lograr un liderazgo escolar exitoso. Por su parte, Lars Qvortrup, catedrático de la Universidad de Aalborg, Dinamarca, comparte su experiencia investigadora sobre la realidad de los equipos directivos de su país, y los países escandinavos. Entre los aspectos que subraya, considera que ante la complejidad para gestionar un sistema social como es un centro educativo, la “anatomía” básica del liderazgo escolar es liderar a los y las líderes de aula, es decir, el equipo docente. Ante ello, propone un nuevo paradigma de “*Capacity Building*” (construcción de capacidades) que se basa en el “*School Development Programme*” (Programa de Desarrollo Escolar), llevado a cabo en la Provincia de Ontario, Canadá. Dicho paradigma se basa en tres pilares: objetivos comunes que sean medibles; el desarrollo de competencias individuales e institucionales; y el conocimiento basado en la evidencia. A su vez, Antonio Bolívar, catedrático de la Universidad de Granada, tras un análisis histórico de las reformas educativas españolas y la evolución de la figura de la dirección, aboga por la necesidad del fomento del liderazgo pedagógico, a través de la profesionalización de la dirección escolar en España.

Pasando ya a aspectos más concretos de la dirección y el liderazgo, la ponencia de Joaquín Gairín, catedrático de la Universidad Autónoma de Barcelona, centra su contribución en un modelo de gestión de los centros educativos que sea comunitario, prospectivo, y que se centre en las personas. Considera que la gestión debe liderar un proceso organizativo de cambio y mejora sostenibles (CMS) basado en la investigación-acción. Por su parte, Clemente Lobato, profesor de la Universidad del País Vasco, focaliza su aportación en el liderazgo distribuido, concentrándose particularmente en la

función del equipo de orientación escolar para la mejora de las condiciones organizativas y profesionales de los centros educativos, con el objetivo de influir positivamente en los logros académicos del alumnado.

La evaluación también es un tema abarcado en las ponencias. Leif Moos, profesor de la Universidad de Aarhus, Dinamarca, y presidente de la “*European Educational Research Association*”, hace una crítica al tipo de evaluaciones internacionales, como las realizadas por la OCDE, cuyos resultados no suelen tener impacto en la práctica en el aula, y, en consecuencia en el aprendizaje del alumnado. Considera que existen distintos modelos de rendición de cuentas por los resultados que se basa en tres categorías de expectativas. La primera categoría responde a las expectativas centradas en la gestión, que fomentan la competición entre centros educativos, regiones y países, y que es por la que abogan las evaluaciones internacionales como la OCDE. La segunda categoría, hace alusión a las expectativas del público en general, local, regional, o nacional, que buscan la legitimidad de los centros educativos. Por último, la tercera categoría alude a las expectativas profesionales. Dichas expectativas son las que utilizan los y las líderes escolares para reflexionar sobre el modo en el que responder mejor a las necesidades de su alumnado, su equipo profesional y la organización de su centro educativo. Esta última categoría de expectativas es la que fundamenta el desarrollo del liderazgo pedagógico, liderazgo centrado en el aprendizaje de toda la comunidad educativa y en la transformación organizativa del centro educativo.

Ante dicha reflexión, José Luis San Fabián Maroto, catedrático de la Universidad de Oviedo, aboga por una evaluación de los centros educativos que sea interna, y centrada en la evaluación pedagógica y que sea diagnóstica y formativa a la vez, es decir, una evaluación del aprendizaje y para el aprendizaje, que fomente la reflexión en la práctica. Plantea así un sistema de autoevaluación que debe ser liderado por los equipos directivos con miras a llevar a cabo un proyecto de cambio, que fomente la mejora en tres ámbitos: el alumnado; el profesorado; y en definitiva, en el propio centro.

El desarrollo profesional del cuerpo directivo fue la contribución que Visitación Pereda, profesora titular de la Universidad de Deusto, hizo con su ponencia. Presenta una panorámica del modelo de dirección y su formación en España y en Europa, y hace hincapié en el desafío de la profesionalización de los equipos directivos en el Estado Español. Basándose en los resultados de distintas investigaciones y en su experiencia en

formación en dirección, plantea tres retos que debe afrontar la formación: el desarrollo de itinerarios profesionales; un modelo de formación competencial; y la apuesta por la profesionalización.

Los paneles, por su parte, abordan temas de máxima actualidad. En el primero, Manuel Álvarez, Codirector del Máster de Dirección de Centros Educativos de la Universidad de Deusto, y Alejandro Tiana, rector de la UNED, debaten sobre el nombramiento de directores y directoras de centros educativos, tema que suscita polémicas en España. Manuel Álvarez defiende la profesionalización del cuerpo directivo. Ésta pasa por un sistema de acreditación de la trayectoria profesional basada en su perfil de formación inicial, sus conocimientos y sus experiencias. Además, ve necesario definir de forma más concreta el rol y las funciones directivas. Contar con una dirección profesionalizada va a permitir que el centro educativo disfrute de una mayor autonomía para desarrollar su currículum y gestionar sus recursos personales y materiales. Esto llevaría a que se realizaran evaluaciones de los centros educativos para conocer su desempeño y sus resultados. Esta evaluación, a su vez, permitiría establecer un sistema de incentivos que premie a aquellos equipos directivos que alcancen los logros determinados. Por su parte, aunque no se cuenta con el texto completo de su contribución, Alejandro Tiana apuesta por una dirección electiva democrática, pero que exija una capacitación profesional para el cargo. Dicha dirección debe fomentar los procesos de participación de los miembros de la comunidad educativa, que permita acordar conjuntamente el rol del equipo directivo y la identidad del centro educativo. A través de procesos de reflexión liderados por la dirección, considera que es necesario que cada centro educativo se construya como una comunidad que responda a las necesidades de sus miembros.

El segundo panel aborda la dirección por equipos, donde se presentan experiencias de distinta naturaleza. Por una parte, Ana García Olalla, moderadora del panel, y Manuel Poblete, ambos profesores e investigadores de la Universidad de Deusto, presentan los resultados de las investigaciones sobre el perfil de los equipos directivos en los que han participado. Ante ello, Ana García Olalla, plantea un modelo de funcionamiento para el equipo directivo que sea: participativo y colegiado; multidimensional e integrador; basado en un liderazgo pedagógico y organizativo; que se centre en la estructuración del centro como comunidad que aprende; y que afronte retos de innovación y de calidad por los procesos y los resultados. Manuel Poblete, por

su parte, describe los resultados del análisis del perfil competencial y los comportamientos del rol del liderazgo, y su evolución entre 2003 y 2012. Ante los cambios percibidos, cuestiona la influencia que pueden haber tenido las modificaciones en el sistema de reconocimiento y profesionalización de la figura del director/a que ha realizado la Administración española.

La experiencia en la práctica, desde su puesto de dirección, es una de las contribuciones más destacables de este panel. María Teresa Ojanguren, actual directora de la Ikastola Lauaxeta (centro de educación primaria y secundaria), hace hincapié en el hecho de que la profesionalidad de la dirección está en el trabajo en equipo, y rescata que dicha profesión, además de compleja, es atractiva y placentera. Plantea que la cultura de la gestión de la calidad ha entrado a formar parte de la sociedad del conocimiento y en particular de los centros educativos, cuyos equipos directivos dan gran importancia, no sólo a los criterios de liderazgo educativo, sino también a los criterios de evaluación del modelo de gestión. Ante la complejidad que plantea cualquier centro educativo, considera que es necesario encontrar el equilibrio entre la dirección, definida como la capacidad de prever y ordenar la organización, y el liderazgo, determinada como la facultad para provocar el cambio. Este liderazgo, además, debe centrarse en el logro de los siguientes objetivos: construir una cultura de compromiso con la mejora del servicio educativo; el desarrollo de competencias para la gestión, por un lado, y para responder a la educación, por el otro; ejercer un liderazgo educativo que responda a la complejidad del contexto del centro; y que se implementen elementos que motiven al profesorado. Para finalizar con el panel, Juan José Gómez Senande, Formador en Calidad de la Fundación Horreum y de la Confederación de Ikastolas, hace una descripción del Proyecto de Calidad Integrado (PCI/EKI). Dicho proyecto invita a los centros educativos a implicarse en un proceso de autoevaluación, que les ayude determinar y llevar a cabo planes de mejora, a través de modelos participativos de análisis de la realidad y toma de decisiones conjunta.

En la última parte del documento, se presentan las comunicaciones en las que se abordan experiencias concretas llevadas a cabo tanto en España, como en otros países de Europa, particularmente Portugal e Irlanda, y de América Latina, como Argentina, Chile, México y Uruguay. Entre los temas abordados se encuentran la dirección y el liderazgo; el liderazgo pedagógico; la evaluación y el impacto del liderazgo en las organizaciones educativas; la medición del liderazgo pedagógico; el liderazgo distribuido; la gestión

directiva; el sistema educativo español; la formación; y la ética y el liderazgo escolar.

Este libro es una lectura recomendada para todas aquellas personas implicadas en el estudio y la investigación de la dirección y el liderazgo educativo por su actualizada recopilación de teorías e investigaciones realizadas en el ámbito internacional. Además, es un texto que marca pautas y recomendaciones claras del modo en que se debe abordar la formación tanto inicial como en servicio para las personas implicadas en cargos directivos, con el objetivo de puedan adquirir un perfil más profesionalizado. Pero, sobre todo, debe ser un documento que fomente la reflexión de aquellos equipos directivos que pretendan mejorar sus actuaciones, tanto en sus funciones directivas y de gestión, y especialmente en su rol como líderes del aprendizaje tanto de su alumnado como de su equipo profesional, formando así verdaderas comunidades de aprendizaje profesional.