

## ¿LÍDERES EDUCATIVOS O GERENTES ESCOLARES?

Soledad Yelo Díaz

Dra. en Ciencias de la Información y postgrado en Filología Hispánica.

Catedrática de Lengua y Literatura española.

Ha sido Directora de IES y de centros de formación del profesorado

Ha sido Inspectora de educación.

Coordinadora del Máster de formación de Directivos de centros de enseñanza no universitaria (CES Cardenal Cisneros. Madrid)

Madrid

### Resumen

La formación de los diferentes componentes del equipo directivo de un centro educativo no universitario ha estado marcada, en su ya larga trayectoria en nuestro país, por diferentes propuestas que no terminan de propiciar las metas de mejora en el ejercicio de la dirección escolar que, hoy en día, es tan importante para el sistema educativo. Los últimos acontecimientos han demostrado que un buen directivo escolar permite alcanzar y resolver situaciones de enorme dificultad. Los centros educativos tendrán que afrontar grandes retos de presente y futuro que exige unos líderes especializados, comprometidos y eficaces. En definitiva, profesionales del liderazgo escolar.

Este artículo analiza los elementos necesarios para que esta formación de dirigentes escolares se proyecte para la mejora y el éxito de nuestros centros escolares en el futuro, revisando el papel de la Inspección de educación, atribuido desde la actual Ley Orgánica.

**Palabras clave:** *Formación, equipos directivos, liderazgo, contenidos conceptuales de formación, Inspección educativa.*

### Abstract

Training of the management team members of a non-university educational center has been highlighted, in its already long history in our country, by different proposals that do not end up promoting the improvement goals in the exercise of school management that

nowadays is so important to the educational system. Recent events have shown that a good school manager allows reaching and solving huge difficult situations. The education centers will have to face great present and future challenges, which require specialized, committed and effective leaders. In conclusion, school leadership professionals.

This article analyzes the necessary elements for this school leaders training to be projected for the improvement and success of our schools in the future, reviewing the role of the educational inspection, attributed from the current Educative Organic Law.

**Keywords** *Training, management teams, leadership needs, conceptual training content, educational inspection.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El diseño de enseñanzas de postgrado, para profesionales interesados en el ejercicio de funciones directivas – en cualquiera de sus variantes, director, jefe de estudios o secretario- de un centro educativo no universitario, ofrece varias opciones. Elegir la que permite formación de líderes competentes para mejorar la educación del futuro, es más complejo.

La primera opción, más recurrente y transitada, es la del relato descriptivo y expositivo de lo hecho hasta ahora en dirección escolar. Los contenidos conceptuales que definen qué es un equipo directivo, sus competencias y las normas que regulan su ejercicio, están muy definidos y cuentan con abundante literatura académica. Son varias las ofertas formativas existentes en el panorama educativo de postgrado actual que persisten en este modelo. Aunque se apoyen en novedosos soportes y herramientas tecnológicas de información y comunicación, nada aporta la transmisión de un conocimiento estanco, bancario y, por tanto, accesible para el que esté interesado. Solo repiten y consolidan un sistema anquilosado.

La segunda oferta es más compleja. Incorporando los conocimientos teóricos sobre el desempeño de las funciones directivas, aporta la transmisión de experiencias de los que ejercen el cargo. Es una formación más amplia, sin duda, pero consolida aún más el modelo existente, desde un aparente realismo pragmático, donde los fallos y los éxitos ajenos se analizan para generar la mejora. De nuevo, descriptivo y expositivo. Es el modelo formativo más habitual.

Desde el ejercicio de la función inspectora, cabría plantear una novedosa tercera opción. Partiendo de las dos propuestas anteriores, que hablan de lo pasado y presente desde dentro de la institución escolar, es necesario tomar distancia sobre el ejercicio directivo en la educación no universitaria actual, enfrentando la institución con su entorno.

La confrontación y análisis del ejercicio de dirección escolar con ámbitos no específicamente educativos, como el mundo empresarial, del derecho o de la psicología, conocer su visión sobre lo escolar y aplicar sus competencias al ámbito meramente educativo, reporta un importante valor añadido.

Pero ninguna de estas escalas formativas es proactiva, en sí misma ninguna conduce a la mejora de la institución escolar a través de la formación de sus directivos.

No obstante, hay constantes que en cualquier modelo formativo se debe mantener.

## **2. UN NUEVO MODELO FORMATIVO**

La transmisión de los contenidos academicistas y normativos mínimos sobre la tarea de un dirigente escolar y su ejemplificación, en cualquiera de sus funciones o cargos, incluyendo el análisis de la praxis actual y cotidiana de su ejercicio, - temas sobre los que la Inspección Educativa tiene el mayor conocimiento, derivado de las funciones que la Ley le atribuye -debería ocupar siempre el 50% del currículo ofertado: es la base sólida necesaria. La intervención desde ámbitos o visiones externas a la propia institución escolar sobre el liderazgo educativo podría ser el otro 50% del currículo, una enorme novedad formativa, en lo conceptual y metodológico. Estamos, por tanto, ante lo que serían los contenidos mínimos de la formación necesaria para un directivo.

Sin embargo, siguen siendo insuficientes ya que no garantizan que la formación endógena y exógena en el liderazgo educativo deriven en mejorar la institución escolar. Se necesita más valor añadido aún y, quizás, una modificación de porcentajes curriculares, dando espacio para la apertura de la escuela al resto del entramado social, induciendo directamente su propio avance.

Hay que introducir en esta formación un espacio - un porcentaje temporal y de contenidos procedimentales específicos dentro de cada módulo en los que se organice la formación de líderes educativos - para la investigación, el análisis y la innovación. Y para la observación directa de la práctica. Tenemos que detraer tiempo para observar, investigar y diseñar lo nuevo.

Esta propuesta más avanzada - 40% contenidos conceptuales endógenos / 40% contenidos conceptuales exógenos / 20% de investigación, observación e innovación - se deriva de la tercera opción antes mencionada. Pero da pasos adelante.

Incluye conocimientos del mundo empresarial, modulo básico de la formación de un líder de una institución tan compleja y que es tan productiva. Se necesita hablar de evaluación y autoevaluación de resultados, de calidad escolar, de promoción y de éxito en la rendición de cuentas, tanto en la titularidad pública como privada. También se deben aportar conocimientos externos desde la psicología para gestionar la mejora del que, quizás, es el elemento más determinante en el ejercicio de las tareas directivas de un centro: la gestión de las relaciones humanas en su vertiente grupal o individual.

Y todo esto sin olvidar un sólido conocimiento y análisis de la profusa ordenación normativa que regula un centro educativo con el rigor conceptual, - muy específico de la Inspección educativa - contando con la aportación externa de expertos en el ámbito del derecho.

### **3. COMPETENCIAS FINALES DE ESTE NUEVO MODELO FORMATIVO**

Para introducir ese nuevo espacio formativo de investigación e innovación para los futuros dirigentes escolares, es necesario prever qué pide la sociedad de ellos, qué van a gestionar y para qué. Esta podría ser una aproximación a lo que se les requiere, las competencias finales a lograr con esta formación:

- Ser profesionales especializados: conocer lo que es su cargo, cómo se define, cuál es su génesis y razón de ser, la normativa y regulación que lo sustenta. En una triple vertiente: conocimiento y análisis; relación con la Administración que lo determina y a la que representa; y adecuación al contexto, el centro y su entorno social, económico y cultura. Desde la claridad, equidistancia, rigor y pertinencia, hay que conocer y analizar la norma - en el caso español, amplia y estricta -, para su concreción en la práctica cotidiana del directivo, flexibilidad ante el contexto del centro que gestiona y equilibrio entre la acción y la ley.

- Ser líderes: ya nadie discute que el líder nace, pero es una competencia personal estéril sin la formación adecuada. Se lidera una comunidad educativa para lograr un proyecto educativo y pedagógico que será multifactorial, democrático pero singularizado en todos sus aspectos, concreto: objetivos, diseño, responsabilidades, evaluación y autoevaluación de logros, propuestas de mejora. Y hay que enseñarlo a hacerlo, haciéndolo. Y contextualizándolo.

- Saber gestionar grupos y personas: la delegación de funciones y responsabilidades es la tarea. La dirección escolar no puede ser una estructura dictatorial que minimice, cuando no anule, partes del entramado escolar como el profesorado o alumnos y sus familias. Consolidar al grupo, darle entidad propia, señas de identidad, haciendo fluir la información para que todos sean coparticipes de la responsabilidad del correcto funcionamiento de toda la comunidad educativa, es la clave. Un equipo directivo no es un centro y es necesario generar currículos ocultos, participativos y corresponsables. Y no es la simple declaración de buenos principios. Hay que diseñar estrategias que superen las meras intenciones declaradas hace décadas y por escrito. Hay que reinventar la participación sobre lo concreto de la actividad escolar cotidiana.

- Tener capacidad de análisis y gestión de conflictos: el problema endémico de las dificultades relacionales entre los diversos órganos, estructuras y elementos personales que constituyen una comunidad educativa se debe investigar a fondo.

Un centro escolar es un organismo colectivo que se basa en un aprendizaje individualizado, primera contradicción aparente. Un equipo directivo debe saber entenderlo. Y entender a todos los demás que va a dirigir. Enseñar a oír y a canalizar lo oído es un buen arranque metodológico.

- Saber gestión de recursos: un centro educativo es un entramado de gestión multidireccional. Es un cuerpo en continuo movimiento que, aparentemente, todos los años produce los mismos productos. En una formación sobre dirección escolar podría ser suficiente el estudio de los diversos elementos a gestionar. El mero relato de la difícil cotidianidad de cualquier profesional ya determinaría los elementos sistémicos del ejercicio de esta profesión. La cotidianidad de apagafuegos – incendios – impide el trabajo directivo eficiente, pasando de liderazgo a jefe de logística. Analizar cuáles son los elementos distorsionantes podría ser un comienzo. Todo dirigente escolar los conoce, pero no puede evitarlos. Pero para superarlo y para que no se repita de modo inexorable hay que pasar por el análisis de esos propios elementos. Para ello hay que entrar en su génesis. Desde la elaboración de la documentación escolar hasta la gestión de los recursos materiales disponibles, generar normas de funcionamiento eficaces y necesarias requiere saber de adecuación, coherencia y conexión de un sistema.

- Tener éxito y generar calidad de un centro escolar: Nuestra cultura educativa no ha "gustado" de reconocer el éxito al individuo, ni en lo personal y pecuniario ni en lo profesional. Sin embargo y por suerte, los tiempos van cambiando. No se trata solo resultados académicos en sentido estricto, o del cálculo de la posición en un ranking sobre centros escolares. Estos aspectos vienen dados desde fuera de lo que ha sido siempre lo meramente escolar. Hacen sentir cierta incomodidad al sistema educativo sobre todo cuando no hay detrás de un modo nítido la necesidad de una cuenta de resultados. Pero es una perspectiva de la educación que ya es obligatoria, se recoge en el marco legal y que deriva de algo inherente al propio proceso educativo, la evaluación. Evaluamos lo que han aprendido – puntualmente – los alumnos, pero no evaluamos lo que supone esta institución y su funcionamiento para el cumplimiento de lo que la sociedad le encarga. Determinar lo que se le ha encomendado realmente y diseñar un producto que se encamine a ese objetivo no es fácil. Hay que enseñar estándares de calidad de organizaciones, marketing, promoción, y todo un largo entramado empresarial, pero hay que enseñar a los dirigentes escolares cuáles son las necesidades sociales del futuro que su institución debe cubrir: humanas, económicas, sociales y culturales. Esto es abrir la escuela y sus centros al futuro.

#### 4. UN LIDERAZGO PENSANDO EN EL FUTURO

Pero lo importante no es lo que necesitamos hoy, es pensar qué se necesitará mañana y en cualquier escenario que se le exija a la escuela. Y el para qué. Lo recientemente vivido durante los últimos meses es el ejemplo. Y siempre desde la evaluación de lo que tenemos y su potencialidad. Sin miedo.

Un dirigente escolar debería ser consciente de que la verdadera esencia de la educación, el para qué de la institución que lidera, está en la relación bidireccional que se establece entre un profesor y su alumno, una relación que, aunque se produzca en un medio colectivo, es individual. Y que el alumno, además, es él mismo y su familia, su entorno. El docente y su clase son a la vez clientes y agentes de una maquinaria productora de educación y cultura, imprescindible para avanzar socialmente, que el directivo debe facilitar. A un alumno lo educa la escuela y la tribu. Pero no quitemos el lugar que le corresponde a la institución escolar. La escuela y, sobre todo su profesorado y su buena gestión, son el factor clave del aprendizaje de toda la colectividad.

Hay que atreverse partiendo de lo que hay, animando al posible futuro directivo escolar a compartir y reflexionar sobre lo que se va a encontrar y buscando aquello a lo que aspira: cómo ser un dirigente escolar de éxito medible, mejorando la institución que dirige, desde el contexto de ésta. Sin prejuicios o reticencias. Otro ámbito en el que la Inspección Educativa debería participar como eje determinante desde su tarea de supervisión y asesoramiento.

Los nuevos líderes escolares que la escuela del futuro necesita deben estar convencidos de que le urgen unas enseñanzas especializadas previas y nuevas formas y estrategias para afrontar su tarea, más allá de la mera gestión de la institución existente y, por tanto, de la permanencia estancada del modelo educativo que parece hoy cuestionado.

El esfuerzo de tiempo, económico e intelectual, que le suponga esta formación debería ser reconocido y requerido por la Administración como condición para el ejercicio del liderazgo escolar - sin obviar la tradición directiva y democrática de los centros escolares en el gobierno de la educación, consolidada desde las primeras leyes educativas de la Democracia-

Un líder escolar se mueve en un eje bidireccional. El que se orienta hacia la Administración escolar, hacia arriba, y el que mira a la Comunidad escolar que dirige, hacia abajo. Ahora debe ser algo más: la punta de la saeta que se manda al futuro, no su lastre.

#### 5. INSPECCIÓN Y DIRECCIÓN

La vigente Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, vincula de modo directo dirección e inspección educativa en sucesivas ocasiones. En su Título IV, sobre la Participación, autonomía y gobierno de los centros, en su capítulo IV define la función

directiva de hoy. Y dedica el Título VII en su totalidad a la Inspección del Sistema Educativo, definiendo las funciones que los Servicios de Inspección educativa deben desarrollar, siendo los apartados B y D de su artículo 151 – de modo colateral la dirección escolar se ve afectada por todas las demás tareas de un inspector – los que de modo determinante la vinculan con éstas. En consecuencia, el Servicio de Inspección tiene una fuerte responsabilidad en que los líderes de los centros educativos no solo cumplan con solvencia profesional su tarea de dirección en la escuela de hoy, no sean solo gestores educativos bien elegidos. Debe participar de modo activo y proyectivo para que su formación sea cada vez más profesionalizada y rigurosa, creando líderes escolares para mañana.

## CONCLUSIÓN

Dentro de la autonomía que la norma le permite, una dirección escolar competente puede y debe llegar a logros de éxito medibles, realistas, adecuados con la sociedad en la que vive, sin repetir sin más lo esperado o lo requerido cotidianamente con la Administración educativa y/o la titularidad de su centro, y proyectando siempre el futuro, ese lugar donde van a vivir sus alumnos y el centro docente.

En definitiva, un equipo directivo debe:

- Cambiar lo que no vale
- Mejorar lo que pervive
- Singularizar lo que necesita
- Proyectar lo que desea

La escuela de hoy no necesita formar equipos directivos que repliquen bien lo que pasa. ¿Para qué? Necesita liderazgo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-DAY; C. (2005). Formar docentes. Cómo, cuándo y en qué condiciones aprende el profesorado. Madrid. Narcea Ediciones

KOUZSE; J. M. y Pouner; B. Z. (2017). El desafío del liderazgo. Barcelona. Editorial Reverte S.A.

-MANSO; J. (2019). La formación inicial del profesorado en España: análisis de los planes de estudios tras una década desde su implementación / coordinación Madrid: Ministerio de Educación y Formación Profesional, Subdirección General de Atención al Ciudadano, Documentación y Publicaciones,

-LUZURIAGA; L. (1971). Historia de la educación y la pedagogía. Buenos Aires. Editorial Losada

-ROBBINS; S.P. y DeCENZO; D. A. (2008). Supervisión. México Pearson Educación

- ROTHER; M. (2017). Toyota kata. Gestión de negocios. Barcelona. Profit Editorial S.L.
- VV.AA. (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Lima. Ministerio de Organización de Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura. Ministerio de Educación de Perú.