

## Líderes competentes en educación

**Este texto se basa en la conferencia impartida en el Seminario Internacional de Educación Integral (SIEI) organizado por la Fundación SM en la Ciudad de México en marzo de 2016.**

El título de estas reflexiones puede parecer una tautología pues no parece que se pueda denominar líder a una persona poco competente. Podrá ser responsable de la gestión educativa de su país o director de un colegio, por ejemplo, pero sin unas habilidades demostradas para concitar voluntades en torno a un proyecto colectivo difícilmente podremos afirmar que tenga cualidades de líder.

En los tiempos actuales, los líderes educativos no tienen por qué tener las mismas cualidades que en el pasado. Hace unas décadas, el liderazgo estaba asociado a la capacidad de gestionar, de mandar, de dirigir; en otras palabras, al ejercicio de la autoridad institucional reconocida y aceptada por los otros. Ahora ese perfil no nos serviría mucho y le calificaríamos de una manera diferente a la del líder. Entonces, ¿qué funciones debe de ser capaz de asumir un buen líder educativo en estos tiempos de cambio? ¿Y cuáles serían las cualidades que nos permitirían considerarlo competente o, sencillamente, líder educativo? Los párrafos siguientes intentan responder a cada uno de estos interrogantes.

### Liderazgos competentes

Veamos en primer lugar las funciones que deberían desarrollar aquellas personas que asumen un liderazgo dinámico y orientado a mejorar la calidad de la enseñanza. Las resumiremos en las siete siguientes: participación, orientación hacia el aprendizaje, dedicación al bienestar de sus alumnos, defensa de la equidad educativa, preocupación por la incorporación de la tecnología, dinamización de la cultura escolar, implicación en el desarrollo profesional de los docentes e impulso a la redes y alianzas con otras escuelas e instituciones

### Participación

Las investigaciones actuales sobre el liderazgo señalan que los mejores líderes educativos son aquellos que comparten su liderazgo para conseguir multiplicarlo en todos los niveles de la organización, en este caso de la escuela. Se refieren, pues, a un liderazgo participativo o distribuido.

¿A qué nos referimos de forma más concreta cuando hablamos de liderazgo distribuido?

A entenderlo y ejercerlo de forma compartida, de tal manera que se promuevan personas y grupos de docentes capaces de realizar tareas y responsabilidades con iniciativa propia, por lo que se puede considerar que están asumiendo un papel de liderazgo.

Conseguirlo no es una tarea sencilla, sino que requiere un modelo de organización escolar capaz de crear las condiciones adecuadas para que exista esta colaboración compartida. Por una parte, es preciso que el equipo directivo establezca formas flexibles de funcionamiento, delegue responsabilidades, apoye las iniciativas de los docentes, y facilite la comunicación y la cooperación entre unos y otros. Pero también es necesaria la otra cara de la moneda, es decir, que los profesores se sientan comprometidos, tengan iniciativas, fomenten el trabajo en equipo y consideren que merece la pena apostar por la innovación frente a la estabilidad y el conformismo. Todo ello se basa en la confianza mutua, en el reconocimiento del valor de las iniciativas individuales para el proyecto común y en la capacidad de coordinar y compartir las ideas de unos y de otros. Un liderazgo distribuido y compartido ha de procurar una cultura escolar colaboradora y participativa.

## **Orientación hacia aprendizaje**

La calidad de la enseñanza se juega, en última instancia, en lo que aprenden los alumnos y, en estricto correlato, en cómo enseñan los docentes, cuánto tiempo están los alumnos en la escuela y qué y cómo aprenden al término de la jornada escolar, es decir, en la familia o en otros entornos educativos. Los líderes educativos han de preocuparse de que los alumnos dispongan de las mejores condiciones para aprender.

**Los líderes institucionales no tiene por qué ser los responsables de una buena enseñanza en el aula, esta es la tarea de cada uno de los docentes, sino que deben dedicar una parte importante de sus esfuerzos a apoyar las buenas experiencias didácticas, a generar actividades de formación y de reflexión compartida y a facilitar la colaboración entre los diferentes profesores.**

De esta forma, más abierta y participativa y en gran medida indirecta, es posible promover una forma de enseñar más adecuada, algo que posiblemente el director o el equipo directivo difícilmente podría conseguir con sus solas fuerzas. Por ello, es importante que animen a grupos de profesores para que emprendan actividades innovadoras que puedan llegar a ser una referencia para el conjunto de los docentes.

En el fondo, la perspectiva a la que se aspira es a lograr un modelo de organización y de funcionamiento en el que todos los miembros de la comunidad educativa –alumnos, profesores y familias- disfruten de las mejores oportunidades para aprender y tengan condiciones para aprovecharlas. Una tarea y un objetivo que puede asociarse fácilmente con el concepto de comunidades de aprendizaje.

## **Dedicación al bienestar de los alumnos**

El logro del bienestar emocional de los alumnos es uno de los principales objetivos de la educación. ¿A qué nos referimos con bienestar emocional? Habitualmente se asocia con la

satisfacción personal y con la adaptación social y suele tener como indicadores principales la salud, las relaciones sociales positivas, la buena autoestima, la amistad compartida, el rendimiento escolar satisfactorio y la capacidad de enfrentarse de forma equilibrada a las situaciones conflictivas que se produzcan.

La tarea de la educación escolar es asegurar los medios y las estrategias adecuadas para garantizar este objetivo a todos los alumnos, lo que se traduce no solo en que sea uno de los objetivos de la actividad educativa, sino también en cuidar de manera especial los posibles factores de riesgo en la escuela y aquellos otros que tienen una función protectora del bienestar de los alumnos. Por ello, los líderes educativos y el conjunto de los docentes deben de estar atentos a promover este tipo de iniciativas y a detectar lo antes posible las situaciones que lesionan el bienestar de los alumnos, entre las que hay que destacar el maltrato entre iguales por abuso de poder. Además, han de ser capaces de trabajar con el concurso de otras instituciones, en especial con la familia, para reducir el impacto de estas dificultades cuando se han manifestado.

Para lograrlo, es preciso disponer de una sensibilidad que conecte con el interés por los otros para conocer sus expectativas, sus intereses, sus frustraciones y sus deseos. De alguna manera tiene mucho que ver con lo que la psicología cognitiva ha denominado “teoría de la mente”: conocer las intenciones de los otros, sus metas y sus propias perspectivas. Pero este conocimiento no puede ser algo frío y distante, sino que debe ir acompañado de una “teoría de la mente emocional”, es decir, de conocer también las emociones de los otros y de conectar con ellas, es decir, de expresar una relación empática que supone reconocer las emociones de los otros pero también responder a ellas.

## **Defensa de la equidad educativa**

Acabo de hacer referencia a la posible brecha digital que puede crearse entre las escuelas y en una misma escuela. Este hecho es un reflejo de una de las principales dimensiones de la calidad educativa: su equidad, algo que tiende a olvidarse con demasiada frecuencia.

La equidad hace referencia a la igualdad de oportunidades y de programas educativos para todos los alumnos, pero articulada con el respeto a las diferencias individuales y colectivas.

Su objetivo es garantizar las mejores opciones para todos y cada uno de los alumnos y reducir las desigualdades entre ellos asegurando que aquellos más desfavorecidos en sus condiciones de partida por razones económicas, sociales o culturales reciban una mayor atención para compensar esas desigualdades iniciales.

Hay que señalar inicialmente que las políticas generales que contribuyen a la equidad del conjunto

del sistema educativo no son responsabilidad de los equipos directivos de cada escuela. Sin embargo, existe un margen de actuación en cada escuela que permite ofrecer una respuesta educativa adaptada a la diversidad de sus alumnos.

La sensibilidad de los líderes escolares en la defensa de la equidad educativa se manifiesta en múltiples iniciativas en los más diversos ámbitos de la vida escolar. Una de ellas es el reconocimiento de aquellos alumnos que proceden de culturas diferentes a las de la mayoría de sus compañeros, lo que supone al mismo tiempo la valoración de esas culturas por la comunidad educativa. Otra es la creación en su escuela de una dinámica que genere altas expectativas hacia todos los alumnos, sean cual sean sus posibilidades iniciales y los entornos de los que proceden. Una tercera iniciativa es aquella que tiene en cuenta las posibles diferencias en el entorno escolar para el acceso a las tecnologías de la educación o incluso para el estudio y proporciona a estos alumnos apoyo, espacios y tiempo para reducir la desigualdad de oportunidades para el aprendizaje.

## **Preocupación por incorporación de la tecnología**

Estamos inmersos en la sociedad de la información y de las tecnologías, una realidad que no puede estar al margen de la escuela, ni de los procesos de enseñanza que empleen los maestros, ni de las formas de aprender de los alumnos. La utilización de las tecnologías no puede ser vivida por los estudiantes como una gran herramienta fuera de la escuela, pero como algo ajeno cuando están en ella. Acostumbrados a ellas, los alumnos se sienten extraños cuando han de enfrentarse con sistemas de aprendizaje anclados en modelos anteriores a la era digital.

Es, pues, necesario aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías de la información en todas las dimensiones del funcionamiento de la escuela.

La tarea principal, la más difícil, es conseguir que los docentes integren la utilización de los diferentes medios tecnológicos en sus prácticas habituales de enseñanza.

Para ello, es necesario un liderazgo decidido que rompa con inercias anteriores, que convoque a los docentes más competentes o dispuestos y que emprenda un camino de cambio y de innovación en el que las tecnologías se integren en la acción escolar pero al servicio de sus finalidades educativas más genuinas. Este proceso supone, además, avanzar al menos por tres caminos que confluirán en la transformación de la cultura escolar y en la mejora de la calidad educativa: la comunicación, los proyectos compartidos y la formación de los docentes.

Es preciso señalar, finalmente, que el liderazgo tecnológico se enfrenta a retos muy importantes que es preciso tener en cuenta: la infraestructura existente en la escuela (conectividad, dispositivos tecnológicos disponibles); la posible incorporación en los procesos de enseñanza de determinados medios tecnológicos como los juegos digitales educativos; la evaluación de los

aprendizajes de los alumnos cuando se incorporan metodologías digitales; la organización de los espacios y del tiempo escolar; la formación de los profesores; y los riesgos de que se pueda ampliar la brecha tecnológica entre los alumnos y, por tanto, la inequidad en la escuela.

## **Dinamización de la cultura escolar**

La dinámica cultural de una escuela y su influencia en los procesos de enseñanza pone de relieve la enorme importancia del liderazgo educativo en estos procesos. Los estudios sobre la cultura escolar suelen definirla como el conjunto de creencias, valores, normas, sentimientos, expectativas y relaciones que mantiene la comunidad educativa, en especial los profesores, en un centro de enseñanza.

La cultura de una escuela explica en gran medida lo que sucede en ella.

Suele operar de manera casi invisible y modela los comportamientos, las relaciones, las iniciativas y los proyectos, en unos casos para desarrollarlos y en otros para entorpecerlos o paralizarlos. Por ello, la existencia de un liderazgo dinámico, distribuido y participativo en la escuela es fundamental para conseguir mejorar su calidad.

Existen algunas dimensiones en el ámbito de la cultura de la institución escolar que es necesario tener en cuenta para promover los cambios adecuados. Las creencias de los docentes sobre la enseñanza, el aprendizaje y las condiciones de éxito de los alumnos es una de ellas. Poco se puede hacer si los docentes tienen una visión determinista de los aprendizajes de los alumnos y de sus posibilidades futuras y piensan que sus resultados y su futuro escolar están ya escritos en sus condiciones sociales, culturales o personales.

También es importante la actitud de los docentes ante el cambio, la innovación y la mejora del funcionamiento de su escuela. Si la creencia mayoritaria es que las reformas solo sirven para dar más trabajo o si se piensa que no merece la pena esforzarse para lograr una mejor educación en su escuela porque no se va a conseguir, es muy difícil poner en marcha nuevos proyectos. Sin embargo, una visión que se asienta en que hay oportunidades de mejora, en que es posible realizar proyectos en común y en que merece la pena una mayor dedicación porque existe confianza en unos resultados positivos, es una garantía firme para la mejora de la escuela.

Finalmente, conviene no olvidar que los equipos directivos, en especial su director, pueden ser líderes educativos, pero también son los responsables del trabajo de sus profesores y de la gestión de los temas laborales de la escuela. En ocasiones, ambas funciones chocan entre sí. Los

docentes exigidos en el cumplimiento de las normas o reconvenidos por determinados errores cometidos suelen distanciarse de las propuestas innovadoras de su director. Además, el director distribuye y comparte el poder en la escuela, por lo que ineludiblemente satisface más a unos que a otros.

Estas reflexiones conducen a la micropolítica de la escuela, una dimensión de primera magnitud en la configuración de la cultura escolar y que debe de ser tenida en cuenta de forma permanente por los directivos escolares. El director escolar desarrolla su actuación en un entorno con diferentes tensiones y conflictos, unas más personales (sensibilidades y actitudes distintas entre los profesores) y otras más institucionales (tensiones y disputas entre colectivos de profesores por la distribución de los recursos o por la organización escolar). Por ello, el equilibrio y la equidad en sus decisiones, la atención a los conflictos para presentar alternativas mediadoras, la búsqueda de acuerdos y la explicación de sus propuestas deben ayudar a crear el clima de confianza necesario para abordar de forma conjunta los retos a los que se enfrenta una escuela.

## **Implicación en el desarrollo profesional de los docentes**

También aquí como en otras funciones de los líderes escolares, la gestión de las administraciones educativas es fundamental pues son ellas las que regulan los procesos de formación, de evaluación y de desarrollo profesional, además de las condiciones básicas para el ejercicio de la docencia. Pero a pesar de los límites que implica la normativa existente, hay todavía un margen importante para la acción de los líderes educativos

¿Qué pueden hacer los líderes escolares para apoyar el desarrollo profesional y el bienestar de los docentes?

En primer lugar, impulsar una cultura escolar colaboradora, en la que los docentes se sientan ayudados, en la que haya un creciente conocimiento mutuo y en la que existan cauces para resolver las tensiones y las divergencias entre unos y otros.

Siempre va a haber problemas. Lo importante es que se puedan resolver con tranquilidad y diálogo y que existan sistemas de negociación y de acuerdo conocidos y aceptados por todos.

Junto con el cuidado de la cultura escolar, los líderes escolares deben de preocuparse por favorecer la formación de sus docentes, de ofrecer tiempos para la reflexión colectiva y de animar y apoyar las iniciativas innovadoras de los profesores interesados. El bienestar profesional de los docentes suele estar en estrecha relación con tres factores: su competencia profesional, su participación en grupos que conversen y reflexionen sobre la experiencia docente y su voluntad de

impulsar innovaciones en su forma de enseñar, aunque sean limitadas. La repetición año tras año de los mismos esquemas de enseñanza conduce a la monotonía y a la pérdida de la ilusión profesional.

## **Impulso a redes y alianzas con otras escuelas e instituciones**

En los tiempos actuales, es difícil que una escuela aislada alcance sus objetivos, sobre todo si son innovadores y transformadores. Por ello, es necesario establecer relaciones o redes estables con otras instituciones, especialmente con otras escuelas, para apoyarse y animarse mutuamente en el camino emprendido.

La finalidad de estas redes es compartir objetivos, iniciativas y actividades comunes para mejorar la calidad de la enseñanza por razones de proximidad, sintonía pedagógica o intereses comunes. Se trata, pues, de encontrar los aliados más adecuados con una actitud de respeto, de colaboración y de confianza. Estas alianzas pueden referirse a compartir modelos de gestión, a organizar programas de formación del profesorado o a impulsar actividades con las familias. En este tipo de iniciativas, de carácter más general, es el equipo directivo en función de su liderazgo educativo quien debe de tomar la iniciativa. Estas redes entre escuelas o entre instituciones pueden orientarse también a desarrollar en común algún proyecto específico relacionado con el deporte, la música, las artes, la literatura, o las formas de atención a los alumnos con mayor riesgo de fracaso o con necesidades educativas especiales. En estos casos, es necesario contar con la iniciativa y con la colaboración de profesores de esas áreas de conocimiento.

## **Líderes competentes**

Es el momento ahora de reflexionar sobre las competencias necesarias que debe desarrollar el líder educativo para ser considerado como tal. Sin duda, hay algunas importantes como la sensibilidad para el aprendizaje de conocimientos y para la educación emocional y moral, así como la capacidad para favorecer la participación de la comunidad educativa, para escuchar a los otros y para favorecer alianzas con otras instituciones. En el fondo, son las competencias necesarias para desarrollar las funciones del liderazgo a las que se han hecho referencia en los párrafos anteriores. Pero por encima de todas ellas, considero necesario destacar dos que solo han estado implícitas en estas reflexiones: la visión estratégica y la confiabilidad.

## **Visión estratégica**

Se trata de tener la capacidad de mirar al futuro y no solo a la gestión de los problemas inmediatos y de atreverse a convocar a la comunidad educativa para impulsar un proyecto tranquilo, posible e ilusionante. Es necesario, por tanto, que los líderes escolares conozcan su escuela, su contexto, su comunidad educativa y las actitudes ante el cambio y que sean capaces de comunicar la necesidad de implicarse en transformaciones educativas que conduzcan a mejorar la calidad de la enseñanza.

La visión estratégica supone, pues, conocer hacia donde se dirigen los cambios educativos y qué tipo de iniciativas debe proponerse a la comunidad educativa para progresar y, en consecuencia, para conseguir una mayor satisfacción de los profesores, de las familias y de los alumnos.

## **Confiabilidad**

La mayoría de los investigadores consideran que la confiabilidad es una de las cualidades o virtudes más valoradas y necesarias en la acción estratégica del liderazgo.

Ser confiable supone ganarse la confianza de la comunidad educativa y especialmente del equipo de profesores que trabajan en la escuela. Para ello, debe mostrar su capacidad de iniciativa, su escucha a las propuestas de los demás, su voluntad de llegar a acuerdos y el cumplimiento de los compromisos acordados y de la palabra dada. El líder educativo debe cuidar las relaciones sociales y la cultura positiva de la escuela, estar atento a las innovaciones que se produzcan dentro y fuera de ella, abrirse a alianzas y relaciones externas y tener una actitud negociadora y equilibrada para ser aceptado como mediador en los conflictos que se produzcan en la escuela.

La visión estratégica y la confiabilidad se asientan en el conocimiento de los otros, de sus ilusiones y expectativas y en la voluntad de incorporarlos a proyectos ilusionantes. Por ello, el líder educativo debe de tener un alto nivel de conocimiento social, de habilidad para percibir e interpretar lo que los otros desean, de empatía con los demás y de capacidad para generar entusiasmo en una tarea colectiva.

## **Bibliografía**

Ávalos, B. (2011). El liderazgo docente en comunidades de práctica. *Educación*. 47 (2), 237-252.

Ball, S.J. (1987). *The micro-politics of the school. Towards a theory of school organization*. Londres: Methuen (ed. cast.: *La micropolítica en la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid: Paidós-MEC, 1989).

Hopkins, D. (2010). Every school a great school. Realising the potencial of system leadership. En A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan, y D. Hopkins. (eds). *Second International Handbook of Educational Change*. (pp. 741-764). London: Springer.

Leitwood, K., Jantzi, D. y Steinback, R. (2009). *Changing leadership for changing times*. Maidenhead: Open University Press.

Marchesi, A. (2007). *Sobre el bienestar de los docentes. Competencias, emociones y valores*. Madrid: Alianza.

Marchesi, A. y Martín, E. (2014). *Calidad de la enseñanza en tiempos de crisis*. Madrid: Alianza.