

“Liderazgo Directivo, experiencia en el IES Buenavista”



© rozeek.pk _ creative commons



© Flickr_nist6dh

La investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio en la escuela. El papel de la dirección ya no se entiende como el de una buena gestión burocrática sino como el agente de cambio que optimiza las competencias de los miembros que componen la comunidad educativa para alcanzar la meta de la formación integral del alumnado. Se necesita contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

El liderazgo directivo necesariamente atiende a un perfil personal y profesional específico de quienes desempeñan la función directiva. Dada la amplitud de funciones que debe atender un directivo, su labor profesional le exige unas competencias entre las que destacaría: planificación, pensamiento analítico, toma de decisiones, relaciones interpersonales, comunicación eficaz, credibilidad, resistencia al estrés, trabajo en equipo, espíritu emprendedor, resolución de conflictos, animación al cambio, orientación al logro, entre otras.

En mi experiencia en el IES Buenavista he afrontado el liderazgo directivo como un elemento dinamizador y catalítico de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Desde mi primer proyecto de dirección he asignado un papel esencial a la participación, la innovación, y la evaluación reflexiva de las acciones educativas para trabajar en el centro. Si educar es mucho más que dar clases y si ser profesor es muchos más que transmitir conocimientos, ejercer la dirección de un centro educativo es mucho más que dirigir y supervisar.

Aprender es una de las actividades humanas más estimulantes y enriquecedoras. "Aprender", adquirir un aprendizaje significativo, estimula a seguir aprendiendo, a implicarnos más en el proceso de aprendizaje. Esto es aplicable a alumnado, profesorado y a padres,

cuando disponemos de una cultura escolar basada en el aprendizaje en el centro, conlleva paralelamente actuaciones que favorecen un clima positivo en el mismo. Ése es el motor que me gusta encender al ejercer mi función directiva. Todos aprendemos y lo hacemos a lo largo de nuestra vida, incluso las instituciones y las comunidades aprenden. Citando a Antonio Bolívar (2007), "Una dirección centrada en el aprendizaje se relaciona con todo aquel conjunto de actividades que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje que llevan a cabo profesores y alumnos"

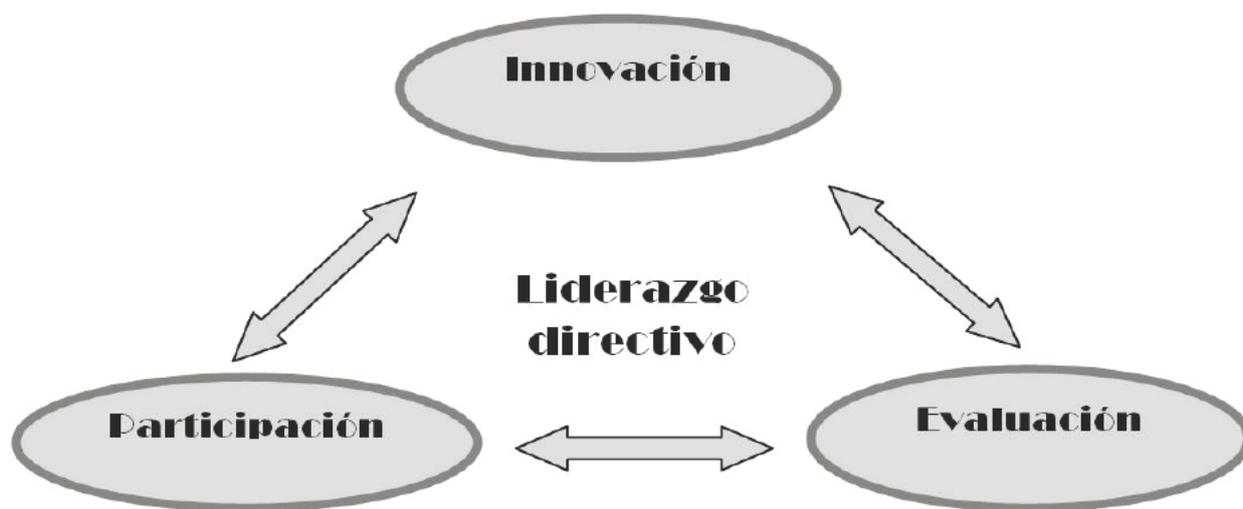
Entiendo un liderazgo que no se limita a trabajar con las condiciones establecidas y centrado en la gestión de recursos materiales y humanos, sino con una labor transformadora, donde el cambio es el protagonista, y la función directiva se enfoca a la continua mejora de las prácticas educativas, a transformar los escenarios de aprendizaje para el alumnado y así alcanzar mayor éxito escolar. Desde la perspectiva del enfoque del liderazgo transformacional éste se entiende, tal y como lo indica Salazar (2006) como un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. El que en lugar de acen-tuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros, imbuyéndolos en un sentido más alto a los propósitos inmediatos.

Los tres pilares en los que se fundamenta el liderazgo en el IES Buenavista son: a) La innovación y mejora educativa, mediante la potenciación de las acciones que lleven al progreso de los alumnos como puntos diana de nuestra labor profesional; b) La participación responsable, toda la comunidad es responsable de la educación de nuestros alumnos, profesionalmente es tarea de los profesores, y requiere de la implicación de padres, administraciones educativa y locales; c) La evaluación reflexiva, la retroalimentación de los procesos desarrollados para el trabajo educativo deben estar en continuo proceso de evaluación, que nos permita conocer la eficacia de las estrategias empleadas, los resultados obtenidos y nos abra vía del cambio para continuar con el progreso.

Los resultados exitosos de este tipo de liderazgo dependen en gran medida de un liderazgo compartido, de la toma de decisiones democráticas, combinada con la organización espacial y temporal que permita

el desarrollo de las actividades diseñadas y su coordinación. Prácticas de liderazgo que lleven al aprendizaje de los alumnos podemos concretarlas (Leithwood, 2006) en: a) establecer líneas de trabajo en la que sea compartida la organización de objetivos y actividades, y se focalice de forma consensuada el progreso de los alumnos; b) Apoyo al profesorado para su desarrollo profesional, y dar mejor respuesta a las situaciones en su labor docente en el aula y en el centro; c) rediseñar la organización, con prácticas que construyen una cultura colaborativa, y d) gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje, mediante un conjunto de tareas como supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum y seguir el progreso de los alumnos.

Un aspecto esencial es la formación, principalmente la del profesorado, y sin olvidar a las familias. Promover la formación para contar con estrategias que faciliten la labor profesional, si el profesorado percibe que las actividades innovadoras contribuyen a mejorar sus condiciones de trabajo y se siente apoyado por sus compañeros y por la dirección, estará más dispuesto a colaborar, se sentirá más satisfecho con el trabajo realizado y desarrollará confianza y seguridad en su labor docente. La formación de las familias en las que se le aportan estrategias educativas que favorecen y mejoran su relación con sus hijos, contribuyen a una mejor relación con el centro, acercan al centro a estas familias y facilitan la comunicación centro-familia, con la



La función directiva en el IES Buenavista la basamos en el triángulo: Innovación, Participación, Evaluación. ¿Cómo afrontamos en nuestra práctica diaria la meta del aprendizaje de nuestro alumnado? La respuesta en las actuaciones básicas de cada uno de los vértices del triángulo.

Innovación y mejora, la función directiva favorece y potencia las propuestas de innovación. Establece coordinaciones en las que se fomente el trabajo cooperativo entre el profesorado. Motiva a los profesores con iniciativas creativas, apoyándolos con inclusión en las líneas de trabajo del centro, dando a conocer sus propuestas reorganizando recursos, y realizando reajustes necesarios dentro de los márgenes de actuación que nos permite nuestra labor. Con las resistencias naturales que surgen ante la innovación se actúa neutralizándolas, bien evitando que le afecten los cambios o bien siendo apoyado para afrontar dichos cambios.

mejora definitiva en el aprendizaje del alumnado en un clima positivo.

Participación responsable, como eje vertebrador del proyecto de dirección se busca la colaboración y cooperación de todos los miembros de la comunidad educativa. El fomento de la participación y la implicación cooperativa frente a la competitiva es fundamental para un clima positivo en el que se propicia el cuidado y respeto mutuos.

Al ser un centro pequeño, se ha visto como positivo tomar las decisiones donde esté implicado todo el profesorado, de modo que se establecen fórmulas para favorecer la comunicación y hacer partícipes a todos los miembros del claustro en las decisiones. Esta demanda de participación va asociada, ineludiblemente, a una mayor implicación y responsabilidad del profesorado en la toma de decisiones y la organización que de ellas se derive. El reparto del liderazgo es otro

punto que fomenta en la participación. El liderazgo de los tutores y de los Jefes de Departamento cada uno en su terreno, estimula la implicación responsable en la labor docente. Es esencial garantizar cauces de participación y de expresiones de opiniones y malestar. Si son conocidos los aspectos del malestar, es posible tratarlos, afrontarlos y superarlos. En caso contrario pueden ser foco de tensiones que impiden el desarrollo de la labor educativa.

Contar con la participación e implicación de las familias es clave para el progreso del alumnado. Mediante las innovaciones educativas hemos acercado las familias al centro y con la comunicación eficaz contribuimos a la implicación y el compromiso de colaboración con el centro. La elaboración de instrumentos que favorezcan la reflexión de las estrategias educativas planteadas con sus hijos, compartir experiencias y medidas correctoras con otros padres y profesores, planificación del ocio de los hijos, seguimiento del trabajo académico en casa, la organización y estructuración de las reuniones de padres, la implicación en la gestión de los problemas de convivencia, y los compromisos-contratos en casos específicos y establecer vías de comunicación y de información a las familias, son pautas que promueven una comunicación positiva y la crítica constructiva de todos los sectores.

En el sector del alumnado se han establecido dos vías principales de participación: formales (Junta de Delegados, miembros del Consejo Escolar) y no formales (miembros de comisiones de actividades complementarias, alumnos ayudantes y de mediación, participación en proyectos innovadores de biblioteca, familias, etc.). Especial interés se ha establecido en el perfil del delegado y subdelegado. Los representantes del alumnado deben ser ejemplo de convivencia positiva en el centro, responsables en su labor de representación y a la vez referencia para el alumnado. La participación así establecida, ha propiciado un clima de colaboración y apoyo entre el alumnado, que se traduce en un clima positivo para el aprendizaje.

Evaluación reflexiva, básicamente se trata de una evaluación procesual. Se evalúan tanto los aprendizajes del alumnado como los procesos de enseñanza del profesorado, y también aspectos organizativos y de gestión. Acciones que contribuyen a una retroalimentación cabría destacar los informes trimestrales de los resultados académicos del alumnado en claustro y las estrategias o medidas educativas que se proponen

para mejorarlos, incluimos también los informes de convivencia con el estudio de la incidencias (naturaleza, frecuencia, momentos y situaciones en que ocurren, etc.), el grado de cumplimiento de los protocolos, las medidas educativas adoptadas y se proponen medidas para su mejora. Acciones del propio proceso de enseñanza que han resultado muy positivas son: el análisis de las actas de las sesiones de evaluación de la primera evaluación y las jornadas de reflexión al finalizar el curso. La actitud reflexiva en el análisis supone un enfoque constructivo, donde no se deja margen a la queja o al reproche, sólo se mira hacia el futuro con perspectiva de mejora y de progreso. Esta actitud a la vez que minimiza la culpabilidad estimula la labor profesional y favorece un clima más positivo en el centro.

Margarita M. Pérez Monje
IES Buenavista



Bibliografía:

- Francisco Javier Murillo Torrecilla: "Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido" REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, ISSN-e1696-4713, Vol. 4, N° 4, 2006 págs.11-24
- Oscar Maureira: "El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal" REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, (2004) Vol 2, N° 1
- María Angélica Salazar. "El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNI revista - Vol. 1, n° 3 : (julio 2006) ISSN 1809-4651
- Antonio Bolívar, "Una dirección para el aprendizaje" Revista Iberoamericana sobre Calidad,

hip: What It Is and How It Influences Pupil Learning . London: DfES. Research Report 800. <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf>

- Gairín, J y Darder, P "Organización y gestión de centros educativos" (2005) Ed Praxis
- Pérez, M y González, R. (2009) Diagnóstico de la convivencia en el IES Buenavista. Trabajo de investigación del Master de Intervención y Mediación Familiar, ULL
- Santos Guerra, M. A." Entre bastidores, el lado oculto de la organización escolar" (2000) Ed: Aljibe



Eficacia y Cambio en Educación (2009) - Volumen 7, Número 1 <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num1/editorial.pd>

- Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). Successful School Leaders-

By lumaxart ([1]) [CC-BY-SA-2.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0>)], via Wikimedia Commons