

# LA DIRECCIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS: UN MODELO DE LIDERAZGO

Francisco Díaz Alcaraz

*Francisco Díaz Alcaraz es Inspector de Educación y Profesor Universidad de Castilla-La Mancha.*

**RESUMEN.** El presente artículo perfila dos tipos de conducta en la actuación de cualquier líder: la motivada por la tarea y la motivada por la relación. Por la primera, el líder orienta su energía para que el grupo cumpla con los objetivos que se ha dado. Los líderes motivados por la relación se preocupan fundamentalmente por mantener buenas relaciones con sus subordinados. Se concluye al final que los equipos directivos de los centros docentes deben desarrollar los dos tipos de conducta si pretenden mejorar la calidad de la enseñanza.

## 1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE LÍDER

UN enfoque muy utilizado para definir el liderazgo en situaciones formales ha sido identificar a la persona con un rol directivo. Así, se considera líder a la persona que ocupa un puesto de dirección en algún nivel de la jerarquía de una organización formal.

A los líderes sólo podemos conocerles después de la realización del acto de liderazgo. Numerosos directivos, políticos o jefes elegidos o designados, que disfrutan de poder y autoridad realizan pocas conductas que pueden considerarse de liderazgo.

El elemento más consistente señalado en las múltiples definiciones de liderazgo es que éste implica un proceso de influencia entre un líder y sus seguidores. En palabras de Brown (1988): *«lo que realmente caracteriza a los líderes es que ellos pueden influir a otros más de los que ellos mismos son influidos»*.

Este es el punto de vista que mantiene Homans (1961) y Hollander (1969). Para Homans, el líder de un grupo es el individuo con mayor autoridad, entendida ésta como la capacidad de una persona para influir a los miembros de un grupo de forma regular. Para Hollander, el liderazgo implica una relación de influencia particular entre componentes del grupo, en el que el líder proporciona a los miembros del grupo recursos valiosos para lograr sus fines comunes. Aunque el tér-

mino poder es utilizado como un sustituto de la influencia en algunas definiciones de liderazgo y los líderes pueden utilizarlo en algunos casos, el poder por sí sólo no crea líderes.

Según esta perspectiva, la dirección de los centros educativos presenta características de liderazgo, por cuánto tiene un margen suficiente de autonomía para orientar la dinámica del centro, para crear una manera de ser, de actuar, de comportarse, en definitiva, un estilo propio.

Los equipos directivos juegan un papel importante en la eficacia de los centros, así pueden:

- Posibilitar mayor o menor participación de los distintos sectores en la vida del centro.
- Rutinizar y empobrecer la vida del centro o por el contrario iluminar a la comunidad escolar con nuevos proyectos.
- Favorecer o dificultar la disciplina y clima escolar.
- Establecer un acuerdo tácito de no exigir demasiado entre directivos, profesores y alumnos o, por el contrario, regirse por la ley del máximo esfuerzo y de la superación constante.
- Contribuir de diferente forma a la adquisición de los valores básicos de convivencia por parte de los alumnos: libertad, democracia, dignidad personal, integración social, etc.
- Conseguir un mayor o menor grado de rendimiento académico en los alumnos, de eficacia y de calidad educativa.

Esto no quiere decir, en ningún caso, que los profesores, los alumnos y los padres no puedan intervenir también en estas cuestiones o que su mayor o menor eficacia no influya en la dinámica escolar; lo que se afirma es que el equipo directivo tiene más posibilidades de poner en marcha estrategias y actuaciones potenciadoras de una determinada línea de trabajo. El equipo directivo es el encargado de hacer propuestas y de gestionar los recursos del centro, siendo el papel de la comunidad educativa facilitar más o menos esas propuestas.

Julio Delgado (materiales para el curso de equipos directivos) afirma: *«muchas veces los centros se configuran dependiendo de las motivaciones, actitudes y capacidades de los equipos directivos»*, y más adelante dice: *«el cambio escolar y el éxito de los actuales planes de Reforma dependen en gran medida de los directivos de los centros»*.

## 2. DOS TIPOS DE CONDUCTA DEL LÍDER

Se han distinguido dos grandes dimensiones de la conducta del líder: el motivado por la relación y el motivado por la tarea.

El primero hace referencia al grado en que el líder se interesa por el bienestar y satisfacción de los miembros del grupo, es accesible, comunicativo y representa los intereses de sus subordinados.

El líder motivado por la tarea explica y define su propio papel y lo que se espera del resto de los miembros del grupo: establece metas, clarifica roles, coordina, controla, organiza el trabajo, convence a los miembros del grupo para que sigan las normas, etc.

Estas dos dimensiones se consideran como teóricamente independientes, por lo que la conducta de un líder puede describirse como una combinación de ambas. Es decir, en teoría pueden existir líderes altos en ambas dimensiones, en una sola de ellas o en ninguna.

Los líderes motivados por la relación necesitan relacionarse con los demás y se preocupan por mantener buenas relaciones interpersonales. Rinden mejor en situaciones moderadamente favorables.

Los líderes motivados por la tarea se preocupan porque el grupo cumpla con una tarea, están más preocupados por el logro de objetivos. Estos líderes rinden mejor en situaciones muy favorables o muy desfavorables.

Los líderes motivados por la relación llegan a ser más dependientes de los miembros del grupo. Cuando han conseguido el apoyo de los demás, buscan también la aprobación de sus superiores.

Los líderes motivados por la tarea cuando ésta está asegurada por el saber hacer, se dedican a recompensar a sus subordinados, dándoles seguridad.

Los líderes motivados por la relación rinden más cuando la situación de trabajo es relajado y con un bajo nivel de conflicto. Por contra, los líderes motivados por la tarea obtienen mayor rendimiento en situaciones más estresantes y conflictivas.

Para la persona motivada por la relación, la meta primaria sería estar relacionado con los demás y el objetivo secundario ser respetado por su jefe. Por ello, en situaciones desfavorables o activantes de ansiedad, sus esfuerzos se dirigen a cimentar las relaciones con los demás; y en situaciones favorables o relajadas, su conducta se dirige a preocuparse por la opinión de su jefe.

En la persona motivada por la tarea, su autoestima dependerá de logros tangibles, por eso la incertidumbre y la ansiedad en la situación hará que la atención se focalice en realizar la tarea con éxito. En situaciones favorables, los esfuerzos se dirigirán en establecer las relaciones interpersonales agradables.

En suma, el comportamiento de un líder depende fundamentalmente de dos factores: su personalidad (motivación por la relación o por la tarea) y la situación (grado de favorabilidad).

### **3. ESTADO DE LA CUESTIÓN: RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES**

Para Homans, la esencia del liderazgo es el intercambio de recompensas dentro del grupo. El líder proporciona a los miembros del grupo

recursos valiosos para lograr los fines del grupo y satisfacer las expectativas que éstos no pueden alcanzar por sí solos. A cambio, los subordinados le otorgan prestigio y estima.

El origen de autoridad del líder aparece como un factor decisivo en la aceptación del líder por el grupo y en su influencia posterior. Así, los líderes elegidos, en comparación con los designados, son mejor evaluados por el grupo siempre que sean competentes para el logro de las metas y se conformen pronto a las normas del grupo. Esto puede ser así porque los líderes elegidos tienen una relación más comprometida con los miembros del grupo y están más obligados a ofrecer recompensas. Investigaciones posteriores (Navas, 1991) ponen de manifiesto que los líderes elegidos y designados del propio grupo se evalúan igual. Los líderes designados del endogrupo son mejor evaluados que los designados del exogrupo.

El líder designado carece de la legitimidad necesaria para ser propiamente un líder y tendrá más dificultades para conseguir el statu de líder.

Independientemente de que el líder sea elegido por el grupo o designado por una autoridad externa, se cree que juega un papel crucial en el buen funcionamiento y en el éxito de las organizaciones.

El líder eficaz es aquel que, gracias a su capacidad para dirigir y motivar a las personas de su grupo, consigue los objetivos fijados por la organización.

Las conductas del líder aumentan la cohesión cuando consiguen que la participación en el grupo sea atractiva, cuando aseguran la satisfacción de las necesidades de los integrantes o cuando convencen a los integrantes de la importancia de la interdependencia para conseguir los objetivos. Además de esto, la aceptación del objetivo grupal por parte de los integrantes y la naturaleza de la tarea, son también factores que influyen en la motivación y cohesión grupal. Por ejemplo: si los objetivos del equipo directivo de un centro son los mismos que los del resto de los profesores, se conseguirán más fácilmente con el mismo nivel de cohesión y motivación; por otro lado, si la tarea que se propone es sencilla o rutinaria la motivación o cohesión serán mayores que en tareas complejas.

#### **4. PROBLEMÁTICA DE LA DIRECCIÓN**

Según el modelo de escuela, se requerirá un estilo de dirección u otro. Si en una escuela dependiente la dirección era autocrática y con funciones burocráticas, de mera transmisión de conocimientos y de control; ahora se precisa de una dirección participativa, impulsora y coordinadora de actuaciones que proporcione soporte técnico y que intervenga en la solución de conflictos. En la escuela autónoma que preten-

demostramos, se exigen nuevos planteamientos sobre la función directiva y sobre la forma de ejercerla.

**CUADRO 1.**  
**Algunas características organizativas de dos modelos de escuela.**

Indicadores	Escuela dependiente	Escuela autónoma
Papel de la Admón.	Regulación, control	Coordinación, impulso de actuaciones
Funciones organizativas	Centralizadoras, normalizadas. Evaluación como control	Descentralizada, poca normativa Evaluación como control y toma de decisiones
Planteamientos institucionales	Impuestos	Propios
Estructura de participación	No existen	Múltiples
Estructuras pedagógicas	No son necesarios	Imprescindibles
Currículo	Cerrado	Abierto
Función del profesor	Reproductor del currículo	Configura el currículo
Formación del profesorado	Individualizado	Centrado en la institución
Función de la dirección	Burócrata, controladora	Animadora, coordinadora, mediadora de conflictos

Frente a una dirección autocrática que asume todas las funciones organizativas, la dirección participativa distribuye entre los diferentes órganos, colegiados y unipersonales, las diferentes funciones y competencias: planificación y control (Consejo Escolar), gestión (actuación coordinada del equipo directivo), aspectos técnico-docentes (Claustro), etc.

La presencia de órganos que intervienen en la gestión y la distribución de competencias, establecerá problemáticas relativas a la propia participación, a los procesos de comunicación y a la toma de decisiones. Por lo que el directivo se ve abocado a ser dinamizador de grupos, garante de derechos de personas y colectivos y a actuar como mediador de conflictos, así como a ejercer como impulsor del currículo y de los procesos de evaluación.

Así pues, las tareas que deben asumir los equipos directivos de un centro educativo se deben concretar en:

- Integrar y coordinar a los profesores que conforman la plantilla del centro, rentabilizando su horario laboral con proyectos que respondan a la diversidad del alumnado: refuerzo educativo, profundización etc.

- Dinamizar los órganos colegiados de participación: Comisión de Coordinación Pedagógica, Claustro de Profesores, Equipos de Ciclo, Departamentos, Consejo Escolar.
- Coordinar los servicios externos de apoyo al centro: Centro de Profesores y Recursos, Orientación Escolar, Inspección Educativa, etc.
- Estimular e incentivar la formación del profesorado del centro, así como las iniciativas de innovación que surjan de los grupos más inquietos.
- Abrir canales que permitan a todos los miembros de la comunidad educativa la información disponible.
- Poner los recursos económicos al servicio de los objetivos del centro, en la tarea común de un proyecto educativo.
- Mediar en las situaciones conflictivas que aparezcan entre los miembros de la comunidad educativa con la necesaria imparcialidad.
- Proponer proyectos de trabajo que faciliten la adecuación del currículo a las características del centro, que posibiliten que el proceso de enseñanza/aprendizaje se desarrolle con las máximas garantías (programación) y que la valoración del rendimiento sea lo más objetiva posible (evaluación).

Estas funciones y competencias tan heterogéneas va a exigir de los directivos algo más que sustanciales reconocimientos valorativos en la carrera docente, incentivos económicos y reducción de horario lectivo. Este perfil exige cualidades personales y técnicas que hagan posible el cumplimiento eficaz de la función directiva. En contra de la opinión de Beltrán, F., creemos que el ejercicio de la dirección escolar y su liderazgo se asocia a una especial capacidad y formación específica.

## 5. CONCLUSIONES

De todo lo anterior se puede concluir que todo directivo-líder debe reunir dos condiciones: capacidad técnica para organizar las actividades del grupo y, a la vez, ser sensible a los puntos de vista y sentimientos de los miembros de ese grupo. Es decir, la conducta del líder-directivo de un centro docente debe estar motivada por la tarea y por la relación.

Esto es así porque el éxito continuado en el logro de los objetivos de un centro educativo depende del equilibrio y la satisfacción de los intereses de todos los grupos que participan en él.

Las áreas objeto de atención del directivo-líder dentro de la dimensión técnica son:

- Tomar las decisiones adecuadas en el ámbito de su competencia
- Coordinar las actividades académicas y administrativas del centro, así como los servicios de apoyo externos.

- Dinamizar los órganos colegiados de gobierno y de coordinación docente.
- Participación en actividades de innovación educativa y de calidad de la enseñanza y/o potenciar las iniciativas de los grupos más inquietos.
- Desarrollar proyectos de trabajo que posibiliten un proceso de enseñanza/aprendizaje eficiente y eficaz, garantizando la valoración objetiva del rendimiento escolar.

Las áreas prioritarias del directivo-líder en cuanto a la relación con los demás son:

- Comunicarse, hacerse asequible y escuchar a todos los miembros de la comunidad educativa: padres, profesores y alumnos.
- Establecer canales de comunicación de ida y vuelta entre los directivos y la comunidad educativa.
- Hacer participar a todos en la dinámica del centro y satisfacer sus intereses.
- Afrontar los posibles conflictos derivados de la búsqueda de equilibrio entre las prioridades de los diferentes sectores de la comunidad educativa.
- Concienciar a todos para manifestar quejas y sugerencias.
- Valorar el esfuerzo realizado por padres, profesores y alumnos, y hacer públicos sus éxitos educativos.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- [1] BROWN, R. J.: «Group processes: Dynamics within and between groups». Oxford, Blac Kwell. 1988.
- [2] DELGADO, J.: «Materiales para el curso de equipos directivos» MEC. Madrid. 1990.
- [3] DÍAZ, F.: «Validación de una prueba de rendimiento en el área de matemáticas para enseñanza primaria». Tesis doctoral inédita. UNED 1991
- [4] HOLLANDER, E. P.: «Contemporary trends in the analysis of leadership processes». Psychological Bulletin. 1969.
- [5] NAVAS, M. S.: «Liderazgo, interdependencia e identidad social». Tesis doctoral inédita. UNED. 1991
- [6] VV. AA.: «Plan de evaluación de centros educativos». MEC. Madrid. 1995.