



La dirección del centro escolar y el liderazgo pedagógico



Este artículo trata algunas consideraciones sobre de la dirección pedagógica del centro escolar, entendiendo por tal una dirección que se focaliza en dinamizar el funcionamiento educativo del centro, a fin de que el alumnado logre mejores aprendizajes y formación. Una dirección de esta índole conlleva desplegar un liderazgo pedagógico por parte del director (aunque otros miembros del centro también habrán de hacerlo). Se comentará qué rasgos caracterizan a este liderazgo y qué dimensiones es necesario tocar, desde la dirección del centro, para desarrollarlo en la práctica.



M^a Teresa
González González



Universidad de Murcia
mtgg@um.es



Introducción

En la anterior Ley Orgánica de Educación (LOE, 2006) se le atribuyó al director del centro educativo, por primera vez en nuestro Sistema Educativo, la competencia de ejercer la dirección pedagógica, competencia que se ha mantenido con la actual LOMCE (2013, art. 132.c). Aunque no existe un acuerdo unánime sobre qué significa y conlleva dirigir pedagógicamente el centro, podemos convenir que hace referencia y remite a una dirección centrada en dinamizar el funcionamiento educativo de aquél, a fin de que todo su alumnado alcance mejores aprendizajes y formación. Una dirección así planteada conlleva desplegar un liderazgo pedagógico (aunque otros miembros del centro también habrán de hacerlo) y sobre ello se harán algunas consideraciones en las páginas que siguen. Se comentarán dos grandes cuestiones en relación con el tema que nos ocupa: ¿qué se entiende por “liderazgo pedagógico” y cuáles son los rasgos básicos que lo definen? ¿Qué dimensiones o aspectos es necesario tocar para desarrollarlo en la práctica?

El liderazgo pedagógico en el centro escolar. Rasgos que lo caracterizan

Quienes ejercen funciones directivas han de asegurar –a través de una adecuada gestión– que el centro educativo funcione en lo cotidiano de manera ordenada, eficiente y sin grandes problemas administrativos y formales. Pero también, han de procurar que aquél no se mantenga anquilosado en las mismas rutinas pedagógicas de siempre, que se mueva y vaya hacia adelante mejorando los procesos de enseñanza que se desarrollan con los alumnos de forma que se garantice a todos ellos los aprendizajes necesarios para su desarrollo intelectual, personal y social. Para ello es necesario liderar pedagógicamente. Es decir, gestionar lo formal, lo administrativo, lo burocrático no es suficiente.

Estamos hablando, pues, de un liderazgo cuyas prácticas y actuaciones están orientadas a mejorar los aprendiza-



jes de alumnos, a influir en los procesos pedagógicos del aula y a transformar los modos habituales de enseñanza en nuevos escenarios de aprendizaje.

El liderazgo es capacidad de ejercer influencia, y cuando esa influencia va dirigida a la mejora de los aprendizajes, hablamos de liderazgo educativo o pedagógico.

(BOLÍVAR, 2012)

Por concretar un poco la idea anterior, cabe señalar tres grandes rasgos que caracterizan tal liderazgo:

- El primero, referido a que se trata de un liderazgo articulado alrededor de la idea básica de que el aprendizaje del alumnado es el núcleo del centro escolar y todo lo que ocurra en éste ha de girar en torno a ese núcleo y redundar en él. Su ejercicio conlleva poner el foco de atención en (1) los aspectos del centro escolar de los que más dependen dichos aprendizajes (el currículo, la enseñanza, la evaluación y el desarrollo de oportunidades para aprender ajustadas a la diversidad de necesidades educativas), así como en (2) las condiciones y dinámicas organizativas –modos y formas de relación y coordinación docente, dinámicas de coordinación curricular en el conjunto del centro, relación



y apertura a familias y entorno, atmósfera y clima de trabajo, esfuerzo, apoyo, etc.– que influyen en lo que ocurre en las aulas.

- Un segundo rasgo es el relativo a que la influencia que ejerce el liderazgo pedagógico de un director sobre los resultados del alumnado, es indirecta. Son los docentes y el cómo trabajan con los alumnos los que ejercen la influencia más directa en los aprendizajes. Pero todos sabemos que lo que ocurre en las aulas y lo que los alumnos aprenden o dejan de aprender en ellas no es independiente del contexto organizativo (el centro en su conjunto) del que éstas forman parte. Un director puede incidir indirectamente en los resultados de aprendizaje, cuando su liderazgo pedagógico contribuye a que se cultiven en el conjunto del centro, procesos y condiciones organizativas que apoyan y favorecen una mejor enseñanza-aprendizaje.
- El tercer rasgo alude a que es un liderazgo que no se puede desplegar en solitario, sino que tiene que estar distribuido o disperso entre otras per-

sonas y miembros dentro de la organización. Un director no podrá liderar él solo asuntos tan complejos, inciertos y saturados de componentes valorativos como son los pedagógicos, entre otras razones, porque el conocimiento sobre este tipo de cuestiones no está únicamente en manos de quienes desempeñan cargos formales: también otros miembros poseen experiencia y conocimientos valiosos y esenciales para el buen funcionamiento educativo del centro escolar. Es imprescindible contar con y poner en juego el potencial de liderazgo que poseen quienes están más cercanos al aula, los docentes, de manera que todos ellos puedan influir sobre el modo de entender y llevar a cabo las acciones con el alumnado. Por ello, un centro educativo en el que se despliega liderazgo pedagógico es un centro en el que se movilizará el trabajo conjunto y en colaboración entre sus miembros; se compartirán decisiones y riesgos, y se asumirá el compromiso de empujar entre todos para propiciar aprendizajes valiosos para los alumnos, los docentes y el centro en su conjunto.

Se requiere una 'comunidad de líderes' para movilizar verdaderamente a un centro escolar de modo que la enseñanza-aprendizaje cambie y mejore.

(DONALSON, 2006)

En este escenario, la principal contribución al liderazgo pedagógico por parte del director es la de mantener la unidad en el centro escolar y articular su funcionamiento educativo alrededor del propósito de ofrecer una buena educación y aprendizajes valiosos para todos los alumnos, movilizando a los miembros a compartir sus ideas, valores y experiencia para ponerla al servicio de ese propósito y actuar concertadamente en pos del mismo. El liderazgo del directivo se orientaría, pues, a que el centro educativo no funcione en parcelas fragmentadas cada una con sus propios intereses, valores y modos de hacer particulares, pues cuando es así, la coherencia curricular y edu-



cativa queda erosionada y no se beneficia, en última instancia, el aprendizaje de los alumnos ni de los docentes.

Pero el liderazgo pedagógico también significa hacer posible que los equipos docentes en Infantil y Primaria, los departamentos en Secundaria, y personas profesionalmente valiosas puedan desplegar todas sus potencialidades, contribuciones e iniciativas en respuesta a las prioridades curriculares del centro escolar, a las necesidades de los alumnos y a la mejora de sus resultados de aprendizaje.

El liderazgo pedagógico, en definitiva, no deriva de las acciones individuales de un único individuo (p. ej. director), sino de la influencia recíproca y la acción en concierto que resulta de trabajar juntos y empujar pedagógicamente en la dirección de hacer del centro escolar un buen espacio de formación y aprendizajes.

Aspectos básicos de actuación en la práctica del liderazgo pedagógico

El liderazgo ejercido desde la dirección y por otros miembros en el centro puede contribuir a que existan y estén asentadas aquellas condiciones organizativas que favorezcan, promuevan y posibiliten una mejor enseñanza, influyendo así, indirectamente, en tales aprendizajes.

Sobre esta idea de base, algunas de las dimensiones de actuación y prácticas directivas que cabe considerar como esenciales al liderazgo pedagógico tienen que ver, básicamente, con:

➤ Acordar, clarificar y trabajar en el centro educativo para que exista un compromiso con una visión de hacia qué centro ir trabajando (el sentido y propósito del centro, la educación por la que se quiere apostar, valores y principios que han de orientar decisiones y actuaciones...). Se trata de una visión del futuro deseado en la que lo educativo ocupa un lugar central, a partir de la cual plantear, en términos más concretos, cuáles son las metas educativas básicas del centro, cuáles los logros académicos y sociales a alcanzar



o qué líneas de actuación o prácticas de aula habría que desplegar.

Un proceso de dirección que facilita y posibilita que diferentes visiones, que inevitablemente defienden individuos o grupos en la organización, se concierten y complementen.

(LÓPEZ YAÑEZ, 2012)

Ahora bien, esta faceta del liderazgo pedagógico requiere movilizar en el centro procesos de deliberación –clarificación– y acuerdos con los demás miembros. Éstos, como ya se comentó antes, cuentan con conocimientos, ideas, propuestas, etc., sin duda valiosas, que es preciso tener en cuenta si se quiere asegurar una cierta vertebración interna del centro, y evitar su dispersión y fragmentación. Es el director quien habrá de generar, facilitar y movilizar las condiciones y también las disposiciones y compromisos necesarios para que tales procesos de debate y decisión conjunta sean posibles.

➤ Asegurar la coherencia y coordinación del currículo y enseñanza, y un adecuado clima de aprendizaje. Los procesos de liderazgo pedagógico tienen que incorporar necesariamente actuaciones relacionadas con el currículo y la enseñanza que se desarrolla en el centro, siendo dos los ejes básicos de las mismas:

➤ Por un lado cultivar, desde un enfoque estratégico, la “coherencia del programa” o lo que es lo mismo, cuidar que el centro cuente con un marco curricular coherente (con los grandes principios, propó-



El liderazgo pedagógico deriva de la influencia recíproca y la acción en concierto que resulta de trabajar juntos en pro de hacer del centro un buen espacio de formación y aprendizajes

sitos y metas), acordado y asumido que delimite aspectos como: conocimientos y capacidades intelectuales, personales, sociales que el centro considera indispensable desarrollar en sus alumnos; contenidos a trabajar y con qué amplitud y secuencia en relación con los aprendizajes pretendidos; principios de actuación para llevar a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje y para implicar a los alumnos; sistemas de evaluación a utilizar para disponer de información del grado en que se han adquirido los aprendizajes previstos; interacciones a cultivar en el aula entre profesores-alumnos, compañeros... El liderazgo pedagógico ha de moverse en esta línea de forjar grandes compromisos y acuerdos curriculares y educativos del conjunto del centro escolar; de otro modo, éste posiblemente termine desarrollando actuaciones inconexas, dispares y planteadas desde parámetros diferentes en cada caso, para cada área, asignatura o grupo de alumnos.

➤ Por otro, cultivar y nutrir un clima de centro propicio al aprendizaje, prestando la necesaria atención a cuestiones que pueden contribuir a tal clima como son: seguridad y orden, rutinas de disciplina consistentes y justas; hábitos democráticos, identificación y resolución de conflictos rápida y efectiva; relaciones de atención y "cuidado" académico, personal y social con el alumnado;

expectativas altas de aprendizaje para todos, protección del tiempo de enseñanza –evitar interrupciones– énfasis en una enseñanza personalizada, presión académica y currículo riguroso, apoyo a alumnos con más dificultades, etc.

➤ Mejorar la capacidad docente y relaciones profesionales. Sin duda, los cambios y mejoras en el centro y en las aulas para mejorar los aprendizajes de los alumnos no se producen sin el aprendizaje de los docentes (nuevas ideas, capacidades, actitudes, modos de hacer...), y el liderazgo pedagógico también es importante en este terreno. En primer lugar porque para promover tal aprendizaje docente en el propio contexto de trabajo (el centro) es preciso cultivar como valor entre los miembros la importancia de su desarrollo profesional como docentes, así como movilizar estructuras, tiempos, espacios de trabajo y relaciones que posibiliten que se impliquen, junto con los colegas, en dinámicas de análisis y valoración de su trabajo en el aula, los resultados que se están obteniendo, las dificultades y problemas, la búsqueda de soluciones a los mismos, etc. En segundo lugar porque es necesario, paralelamente, cultivar el valor de la colaboración, frente al de la privacidad y el aislamiento profesional. Potenciar esa colaboración sobre asuntos curriculares y de enseñanza en los diferentes equipos o departamentos y movilizar todos los esfuerzos necesarios para que los docentes accedan y exploren perspectivas, experiencias, ideas nuevas, redefinan su práctica y movilicen acciones de mejora. Desarrollar liderazgo pedagógico en ese terreno, y hacerlo de forma distribuida, como ya se comentó antes, constituye una palanca necesaria para la mejora de la capacidad profesional de los docentes en los centros.

➤ Cultivar la implicación de las familias y la conexión con el entorno. Una importante práctica de liderazgo pedagógico la constituye el trabajo con



las familias. Los procesos de liderazgo también han de contribuir a movilizar y empujar a que en el centro se cuente con las familias, con su participación y sus contribuciones apoyando buenos aprendizajes para todos, y a que se valore y reconozca la importancia de una relación democrática y abierta con el entorno. Ello requiere liderar procesos y condiciones que contribuyan a conocer más y mejor las características socio-económicas y culturales, más o menos diversas, en las que se desenvuelve el alumnado que se recibe, un conocimiento que, por otro lado, es de suma utilidad para afrontar o adaptar el trabajo que se lleva a cabo en las aulas— así como a establecer alianzas y conexiones con otras organizaciones de la comunidad, diferentes servicios de apoyo a familias y alumnos, recursos y medios locales, etc.

Consideraciones finales

Este breve artículo ha tratado de resaltar el papel clave que desempeña el liderazgo pedagógico que puede desplegar el director en el centro escolar con vistas a mejorar los aprendizajes y, en general, la formación de todos sus alumnos. Conviene advertir, no obstante, que los centros educativos son diferentes unos de otros (por su alumnado, la comunidad de la que forman parte, el nivel de consenso o conflicto que exista en su seno, la existencia o no de problemáticas más o menos acusadas de absentismo, abandono, problemas de disciplina, enganche o descuelgue del alumnado...) de modo que no se ha pretendido en



ningún momento, transmitir la idea de que hay una práctica de liderazgo pedagógico de la que se puede echar mano en cualquier contexto y circunstancia.

Aún así, y sean cuales sean las variaciones y peculiaridades en cada caso, la dirección tiene ante sí la tarea de facilitar condiciones y ocasiones que hagan posible que las personas compartan y participen, comprendan y contribuyan a la mejora educativa del centro, de estimular la responsabilidad del conjunto del centro para fundamentar, discutir, elaborar y desarrollar planteamientos y proyectos de trabajo en esa línea, así como propiciar los contextos y procesos de colaboración profesional que hagan posible distribuir el liderazgo y movilizar las energías, recursos, conocimientos, fuerzas y poderes de cada persona en la organización para hacer del centro escolar un contexto de y para el aprendizaje, educativamente vivo •

HEMOS HABLADO DE

Liderazgo pedagógico; dirección escolar; innovación educativa; liderazgo transformacional.

Este artículo fue solicitado por PADRES Y MAESTROS en diciembre de 2016, revisado y aceptado en marzo de 2017.



PARA SABER MÁS

- BOLÍVAR BOTÍA, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga: Aljibe.
- DAY, C. (2013). Prácticas exitosas de liderazgo educativo desde una perspectiva comparada. En A. VILLA SÁNCHEZ (Ed.) *Liderazgo pedagógico en los centros educativos: Competencias de equipos directivos, profesorado y orientadores, VI Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos* (pp. 57-86). Bilbao: Universidad de Deusto.
- DONALDSON, G.A. (2006). *Cultivating leadership in schools. Connecting People, Purpose, & Practice*. New York: Teachers College Press (2ª ed.).
- LÓPEZ YÁÑEZ, J. (2012). Visiones que deslumbran. El declive del liderazgo transformacional. *Organización y Gestión Educativa*, 3, 8-11.