

Dave Harris
John West-Burnham

Diá1og^o
sobre
1iderazgo
educativo

**Recursos e ideas prácticas
para la escuela**

Prólogo de Emilio Díaz

biblioteca
**INNOVACIÓN
EDUCATIVA**



Índice

Título original: *Leadership dialogues. Conversations and activities for leadership teams*, de Dave Harris y John West-Burnham.

© Crown House Publishing, 2015

© De esta edición: Ediciones SM, 2015

Dirección del proyecto: Adolfo Sillóniz

Diseño: Dirección de Arte Corporativa de SM

Traducción: Ana Belén Fletes

Edición: Sonia Cáliz

Corrección: Juan David Latorre

ISBN: 978-84-675-8290-1

Depósito legal: M-17492-2015

Impreso en España / Printed in Spain

Debido a la naturaleza dinámica de internet, Ediciones SM no puede responsabilizarse por los cambios o las modificaciones en las direcciones y los contenidos de los sitios web a los que se remite en este libro.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Prólogo 5

Introducción 9

Capítulo 1. Liderazgo eficaz

1. Liderazgo frente a gestión 15

2. Liderazgo moral 18

3. Liderazgo audaz 21

4. Aprendizaje y desarrollo del liderazgo 24

5. Crear una cultura escolar 27

6. Responsabilidad 31

Capítulo 2. Pensar de forma estratégica

1. De la mejora a la transformación 35

2. Liderar a través de la visión 39

3. Desarrollar futuros escenarios 42

4. Explorar futuros alternativos 46

5. Pensamiento en espiral 49

Capítulo 3. Liderar la innovación y el cambio

1. Liderar a través de la creatividad 53

2. Crear una cultura basada en la investigación y la indagación 57

3. Cambio organizacional y cambio personal 60

4. Fomentar la asunción de riesgos 63

5. Estructura versus libertad 66

Capítulo 4. Liderar la enseñanza y el aprendizaje

1. Equidad, justicia, alumnos vulnerables y cerrar la brecha 69

2. Liderar el diálogo sobre enseñanza y aprendizaje 73

3. Captar el interés del alumno 77

4. Modelos de aprendizaje 81

5. Modelos de enseñanza 85

6. Mejorar la enseñanza y el aprendizaje 88

Prólogo

Capítulo 5. Recursos sobre liderazgo y gestión	
1. Mejor prevenir que curar.....	93
2. Procedimientos y sistemas	96
3. Más por menos: tomar decisiones difíciles	99
4. La escuela como recurso social	102
5. Llevar a cabo un plan de desarrollo.....	105
Capítulo 6. Liderar personas	
1. La escuela como comunidad	109
2. Liderar mediante la confianza.....	112
3. Conversaciones incómodas	115
4. Programa de formación profesional continua eficiente	119
5. Liderazgo compartido	122
Capítulo 7. La colaboración	
1. Conciliar la autonomía y la colaboración	127
2. Estrategias para el trabajo colaborativo	130
3. Sostener la escuela al tiempo que se trabaja en el sistema.....	134
4. Alumnos como socios en el proceso de aprendizaje.....	137
5. Trabajar en todas las edades.....	141
Capítulo 8. Involucrarse con los alumnos, los padres y la comunidad	
1. El efecto de la familia: mejorar la comprensión para mejorar la colaboración ..	145
2. Lograr el compromiso de los padres y de la comunidad	149
3. La comunidad como recurso	152
4. Modelos de colaboración ganar-ganar	155
Menú del CD-ROM	159
Lecturas complementarias.....	163

Hace un tiempo, cuando un centro educativo afirmaba estar en un proceso de innovación metodológica, se solía reaccionar con duda o incredulidad. Algunos aún creían que se trataba de una moda pasajera, que se iría igual que vino y que pasaría sin dejar huella perdurable.

Sin embargo, hoy ya existe un consenso muy amplio reconociendo que la innovación educativa ha venido para quedarse. Ya no se discute si se iniciará este proceso de cambio o no, sino cuándo y cómo.

Nuestro programa INNOVACIÓN 43,19 recibe cada año más solicitudes de centros e instituciones pidiendo información para incorporarse al mismo.

El mundo educativo está cambiando y en los próximos años un buen número de colegios pasará de modelos clásicos y tradicionales a otros más complejos basados en pedagogías activas. La atención a los procesos de aprendizaje, la reflexión sobre cómo enseñamos y cómo se aprende, el liderazgo ejercido por los Equipos Directivos de los centros, etc., serán factores determinantes para asegurar el éxito buscado.

Desde Escuelas Católicas Madrid (ECM) no minusvaloramos la ardua labor de la gestión diaria, y mucho más en un contexto de inestabilidad como el nuestro, donde las reformas y requisitos legales vienen acompañados de un ingente trabajo para adecuar las estructuras educativas hasta límites que pueden resultar extenuantes.

Sin embargo, necesitamos hacernos una pregunta en cuya respuesta nos jugamos mucho: Si el Equipo Directivo se ocupa de la gestión/burocracia del día a día, ¿quién ha reflexionado acerca del colegio que queremos, del camino que hemos de recorrer y de los pasos que hemos de dar para alcanzarlo?

No es casualidad que el primer tema de diálogo que proponen los autores del presente libro sea justamente la tensión entre liderazgo y gestión. No son excluyentes, pero hemos de poner los medios necesarios para que nuestras decisiones prácticas (tiempo y recursos) se ajusten a las prioridades teóricas.

Este liderazgo tiene una doble vertiente. Por un lado, el liderazgo personal es necesario. Tiene que haber una persona o un grupo reducido de personas que creen sinergias en torno a una visión educativa. Alguien tiene que despertar el deseo o la necesidad de avanzar, y también ha de ofrecer pistas del camino que se habrá de recorrer.

Pero ese liderazgo personal ha de ser compartido. No nos bastan los liderazgos personalistas, sino que la clave está en los equipos humanos, nuestro mayor capital. Solo habrá procesos viables y sostenibles si existen detrás de los mismos liderazgos compartidos que los sostengan e impulsen.

La valoración de las diferencias es la clave de las sinergias, pero siempre y cuando haya alguien dispuesto a moderar y orientar el diálogo y la búsqueda de caminos donde la riqueza y potencialidades de cada uno enriquezcan el vivir de la comunidad. Si no fuese así, estas diferencias podrían dificultar o incluso impedir cualquier modificación del *statu quo* del centro.

El libro que ahora tienes en tus manos es una herramienta útil para este fin. Los autores insisten en la necesidad de que las reuniones del equipo directivo y también del resto de los líderes educativos del centro sean cada vez más útiles y valiosas, que se conviertan en espacio de aprendizaje. Nuestro tiempo es limitado y hemos de intentar que nuestras reuniones pasen cada vez más de ser tiempos para la gestión a espacios para el desarrollo de la visión de nuestro centro.

Existen preguntas poderosas que nos pueden ayudar a replantear estrategias, opciones, recursos... en la vida del centro. Dave Harris y John West-Burnham nos ofrecen pistas y recursos para poder encauzar un diálogo rico y con posibilidades ciertas de convertirse en instrumento de enriquecimiento y consenso.

Principios de aprendizaje como la construcción conjunta del aprendizaje, la coevaluación, el pensamiento divergente, el pensamiento visible, el conflicto cognitivo... aparecen como ejes metodológicos de la propuestas del libro para abordar algunos de los temas candentes del liderazgo en la escuela. La toma de decisiones, la asunción de riesgos, la implicación del claustro, la autonomía y la colaboración han de ser reflexionados y dialogados por los equipos de nuestros centros.

Es también de agradecer que los destinatarios no se hayan limitado a los miembros del equipo directivo tal como lo conocemos, sino que el concepto se amplíe a todas las personas que tienen responsabilidades de coordinación y a los educadores con alta proyección profesional. La mayoría de las dinámicas presentes en el libro son también perfectamente aplicables a reuniones de claustro, cuando la cultura de liderazgo compartido esté asumida o en proceso de asunción por parte de la mayoría de los profesores.

Los autores no son unos recién llegados al mundo educativo. John West-Burnham acompaña en este momento procesos de transformación educativa en muchos lugares del mundo. Está asesorando a diversas administraciones e instituciones educativas desde Singapur a Australia. Por su parte, Dave Harris ha conseguido transformar centros educativos en profunda crisis (caso del Nottingham University Sanworth Academy) de una forma radical, creativa y con resultados realmente sorprendentes.

En ECM hemos tenido la fortuna de contar con su presencia en algunos de los congresos que hemos organizado, así como con su guía y consejo en las visitas pedagógicas que organizamos periódicamente a centros significativos del Reino Unido. Su cercanía y saber hacer nos dan confianza.

Sin embargo, lo que más nos reafirma en la necesidad de este libro es constatar la existencia de muchos equipos directivos que están buscando el cambio y la innovación. Muchos equipos de liderazgo que tratan de capacitar a sus alumnos para vivir en un mundo cambiante que va a exigirles unas competencias que la enseñanza tradicional, muchas veces, no puede ofrecer.

Emilio Díaz, Secretario Regional de Escuelas Católicas Madrid.

Introducción

El propósito de este libro es proporcionar un abanico de materiales y recursos que estimulen y sustenten el diálogo y la conversación entre líderes. El trabajo relacionado con el liderazgo que se lleva a cabo en los centros educativos se compone de numerosas conversaciones, algunas breves y hasta fugaces, otras mucho más trascendentales.

Al mismo tiempo que valoramos estas conversaciones como elemento básico en el desarrollo de todo el personal que trabaja en estos centros, discutimos acerca de la necesidad de un enfoque más estructurado que considere el diálogo como recurso imprescindible en el desarrollo del liderazgo y el aprendizaje. En particular, nos gustaría enfatizar la importancia de los equipos de trabajo cuyas reuniones van del trabajo operacional al de desarrollo.

Las reuniones en el centro educativo se pueden centrar en lo urgente y lo importante, algo absolutamente apropiado y comprensible. Lo peligroso de esto es que el enfoque operacional excluye el estratégico; en concreto, el equipo no consigue desarrollarse como equipo mediante el aprendizaje y el diálogo profesional compartidos. Una de las características que definen a los equipos altamente eficientes es que tienen en común un lenguaje basado en un vocabulario común, definiciones establecidas previamente y entendimiento mutuo. La mejor forma de conseguirlo es a través del diálogo continuo y estructurado.

Con demasiada frecuencia, acontecimientos urgentes aunque triviales desvían de sus funciones a los líderes. Horas de valiosísimo trabajo de liderazgo en equipo se van en conversaciones sobre temas prácticos y sistemas en vez de centrarse en asuntos que tengan el potencial de marcar diferencias a largo plazo en los alumnos y sus comunidades.

Este libro proporciona a los líderes preguntas, información, ideas y recursos listos para imprimir sobre los que basar el trabajo que realicen sus equipos. Cada uno de estos recursos se puede utilizar tal cual o se puede adaptar a las circuns-

tancias personales de cada uno. No existe una respuesta única, pero sí la respuesta adecuada para cada uno y su realidad.

Este no es un libro al uso. No esperamos que se lea de principio a fin siguiendo el orden numérico. Contiene más de cuarenta preguntas, agrupadas en ocho temas importantes para ejercer el liderazgo educativo. La forma de utilizar el libro es buscar un tema e identificar la pregunta relevante. Entonces, uno se encontrará con seis elementos:

Tema central

Concentrarse en todas las palabras que forman el enunciado.

¿Qué importancia tiene esto?

Aquí incluimos las razones por las que se trata de una pregunta a la que se debería dar respuesta.

Citas inspiradoras

A veces, pueden resultarnos útiles pensamientos que expresan otro punto de vista.

Para la discusión en grupo

Lo que nosotros pensamos del tema expuesto de una forma que empuje al lector a decidir lo que él y su equipo piensan sobre este.

Preguntas clave

Algunas preguntas para que el lector las responda con su equipo de trabajo.

Recursos (CD-ROM)

Listado del material disponible en el CD-ROM.

Posibles formas de utilizar el libro

- ▶ Reservar la mitad de cada reunión para revisar un tema del libro.
- ▶ Dedicar una reunión al mes a un tema que tenga una importancia clave.
- ▶ Usar el índice de contenido como formulario para votar para que el equipo tome decisiones.
- ▶ Elegir un tema al azar para trabajar en equipo.
- ▶ Centrarse en una combinación de temas que se adapten a la situación personal, en la que habrá que priorizar, por ejemplo:

- ▶ Un nuevo líder: capítulos 6, 1 y 4.
- ▶ Intención de mejorar los niveles adjudicados por la Ofsted¹: Capítulos 4, 2 y 5.
- ▶ Intención de mantener un nivel alto: capítulos 2, 3 y 7.
- ▶ Necesidad de regenerar la comunidad: 8, 7 y 5.
- ▶ Ayudar a mejorar al personal: capítulos 6, 4 y 1.

Instrucciones de uso

Con el fin de obtener el máximo beneficio de este libro, recomendamos elegir un tema del índice de contenido, y pedir al equipo que lea el diálogo correspondiente antes de que se celebre la reunión (no se tarda más de cinco minutos en leer cualquiera de ellos). Imprimir previamente la lista de recursos asociados y repartir algunos de ellos, cuando se indique, con antelación a la reunión.

De esta forma nos aseguramos de que todo el tiempo de la reunión se dedique exclusivamente a la discusión del tema, de priorizar. El diálogo no es la cobertura del pastel, sino el material central a partir del cual se funda una escuela eficiente.

Reflexiones sobre el diálogo

Preskill (2000: 88) identifica una serie de características o disposiciones necesarias para el diálogo efectivo y que, por tanto, modelan los atributos esenciales del aprendizaje del liderazgo compartido:

- ▶ Hospitalidad: invitar, seducir y acoger.
- ▶ Participación: se espera que todos colaboren y se involucren.
- ▶ Atención plena: sensibilidad y consciencia.
- ▶ Humildad: reconocer que nadie puede de forma individual tener el monopolio sobre la verdad o la percepción de las cosas.
- ▶ Reciprocidad: reconocer y respetar a los demás.
- ▶ Deliberación: hay que pensar con tino y deliberación, basándonos en las evidencias.
- ▶ Apreciación: reconocer, aceptar y celebrar.
- ▶ Esperanza: actitud optimista y positiva.
- ▶ Autonomía: sopesar las necesidades de los individuos de mantener la integridad personal y trabajar de manera interdependiente al mismo tiempo.

¹ Departamento dentro del Ministerio de Educación que marca los estándares educativos en Gran Bretaña.

Estas características o disposiciones parecen algo fundamental en toda relación eficaz, pero resultan especialmente importantes en el contexto de las relaciones sociales, necesarias para nutrir un liderazgo de éxito. Aunque sería ingenuo pretender que los equipos de trabajo no son entidades sociales de extrema complejidad con sus prioridades en conflicto, percepciones múltiples y un potencial para la micropolítica tan robusto como el de las cortes renacentistas, el rendimiento del equipo está directamente relacionado con la naturaleza de sus relaciones.

Resulta complicado encontrar una estrategia de desarrollo de equipo que no exhiba unos sofisticados niveles de diálogo que constituyan una estrategia de liderazgo clave y una conducta esencial. El diálogo es más que comunicación efectiva; se trata de desarrollar relaciones importantes y propiciar un aprendizaje efectivo.

“ El diálogo [...] es un arte y una disciplina que gana en profundidad y cobra más valor cuanto más lo practicamos. Además, el diálogo mejora conforme probamos con enfoques diferentes y experimentamos con diversos modos de escuchar al otro más a fondo, hablar con más fluidez desde el corazón, comunicar con mayor coherencia, afirmar con más generosidad y aprender de manera más duradera de aquellos que nos rodean” (West-Burnham, 2007: 89).

“ La conversación es un encuentro entre varias mentes que guardan diferentes recuerdos y costumbres. Cuando las mentes se encuentran, no se limitan a intercambiar datos: los transforman, los vuelven a modelar, provocan diferentes implicaciones y siguen nuevas líneas de pensamiento. La conversación no consiste solo en barajar las cartas: crea nuevas cartas... Es como la chispa que salta entre dos mentes” (Zeldin, 1998: 14).

El diálogo se caracteriza por una reciprocidad genuina. Se trata de un proceso de ida y vuelta en el que se da un compromiso de igualdad compartido: respetar la dignidad y la integridad de todos los participantes. La forma clásica del diálogo socrático consiste en plantear una pregunta, identificar un problema o expresar un tipo de desacuerdo. El propósito del diálogo consiste en alcanzar una solución aceptable para ambas partes probando con hipótesis alternativas, excluyendo argumentos inapropiados y conclusiones falaces, y generando posibles soluciones.

Existen infinidad de maneras de comprender la naturaleza del diálogo, pero una vía es pensar que se trata de diferentes tipos de diálogo con ciertas características en común donde el contexto determinará su naturaleza exacta. En términos generales, el diálogo podría entenderse de las siguientes formas:

Diálogo personal. Se trata del diálogo interior, que es la base de cualquier otro diálogo. La reflexión, la meditación, la exploración artística, la musa creativa trabajando y los intentos personales de dotar de sentido analizando, procesando y sintetizando. Así es como interiorizamos una determinada cuestión para que tenga sentido para nosotros. Y lo más importante, esta forma de diálogo trata de reflexionar y dotar de sentido.

Diálogo profesional. Se trata del discurso de la interacción en el trabajo y en público. Una discusión entre dos médicos o entre maestro y aprendiz, un debate entre académicos, la resolución de un problema entre varios ingenieros. En cierto sentido, el diálogo en este contexto se caracteriza por el lenguaje exclusivo de “expertos”, el léxico especializado, una jerga desconocida para el lego en la materia. Pero también hace referencia a la comunicación en público, al escritor, el periodista y el profesional de la comunicación. Y es también el lenguaje del liderazgo, el diálogo sobre los valores, el discurso sobre el propósito de hacer algo, el cuestionamiento de la técnica y la práctica profesionales.

Algunas reglas para el diálogo

Los protocolos para un buen diálogo de liderazgo establecen que este debería:

- ▶ Ser abierto y promover el cuestionamiento y el desafío.
- ▶ Ser respetuoso e inclusivo.
- ▶ Construir, ampliar y mejorar la contribución de cada uno.
- ▶ Emplear estrategias y técnicas de análisis y síntesis.
- ▶ Utilizar de forma regular *feedback* para confirmar que los participantes están cómodos con el contenido y el procedimiento.
- ▶ Centrarse en el problema, no en la persona.
- ▶ Asumir y reforzar la paridad de la estima entre participantes.
- ▶ Promover la reafirmación positiva mutua y la reciprocidad.
- ▶ Fomentar que se compartan las dudas y las preocupaciones.
- ▶ Centrarse en las evidencias basadas en la revisión y la planificación.
- ▶ Aceptar el silencio, la ambigüedad y la paradoja.
- ▶ Apreciar y celebrar los resultados y el procedimiento.

Hay muchas más probabilidades de que el diálogo conforme un procedimiento de desarrollo y aprendizaje cuando estos protocolos se usan para crear una cultura apropiada, abierta a una gran variedad de estímulos, como este libro.

Capítulo uno

Liderazgo eficaz

I. Liderazgo frente a gestión

Pregunta

¿Liderazgo y gestión son dos cosas diferentes? ¿Importa que lo sean?

¿Qué importancia tiene esto?

Una manera de entender el debate sobre las diferencias existentes entre liderar y gestionar es verlo desde el punto de vista de la capacidad de cambio de un centro educativo. La gestión eficaz conducirá a una mejora gradual útil, si bien puede que insuficiente. El liderazgo, por el contrario, ofrece la posibilidad de la transformación.

Citas inspiradoras

“ La evidencia sugiere que muchos líderes educativos se implican demasiado en asuntos operacionales y discursivos, y que lo han hecho, hasta cierto punto, a costa de adoptar sus imperativos más estratégicos [...] Pero estos lazos con el espacio operacional parecen estar relacionados también, basándonos en nuestra interpretación de la evidencia, con una mentalidad que comparten algunos líderes escolares que, con frecuencia, se sienten más a gusto con el papel operacional que con el estratégico” (PricewaterhouseCoopers, 2007: 6).

“ El liderazgo decidido y resuelto del director del centro educativo es crucial para que aquellos centros que necesitan mejoras, mejoren. Esos directores con una trayectoria marcada por el éxito de dirigir centros que pasan de ser considerados ‘satisfactorios’ a convertirse en buenos o mejores tienen en común algunas características propias del liderazgo. Tienen totalmente claro que mejorar la enseñanza y el aprendizaje es lo primero que hay que hacer, comunican sus elevadas expectativas al profesorado y al alumnado con total eficacia y dirigen siguiendo un ejemplo, modelando la conducta que quieren obtener del profesorado” (Ofsted, 2012: 4).

Para la discusión en grupo

No estamos ante un debate semántico. Existen numerosos matices en la definición de liderazgo y gestión. El debate es de gran importancia porque da una indicación clave del relativo significado vinculado a los dos elementos. La distinción clásica es de Bennis y Nanus (1985: 21), para quienes el liderazgo es lo correcto y la gestión es hacer bien las cosas. Covey (1992: 101) diferencia entre trazar el camino y seguir el camino. El liderazgo se define, por tanto, con respecto a valores, visión y futuro, mientras que la gestión se ocupa de hacer funcionar el presente.

¿Qué es peor, un centro bien gestionado pero mal conducido en el sentido del liderazgo o un centro mal gestionado pero bien conducido? La respuesta es, como no podía ser de otra forma, que ambas opciones son potencialmente disfuncionales. Es necesario que haya un equilibrio entre el liderazgo y la gestión, apropiado en el contexto del centro educativo.

Una distinción más específica podría desprenderse de la comparación entre estratégico y operacional. El liderazgo trata de la visión y los valores a largo plazo en el centro educativo. La gestión, por su parte, se centra en hacer que el centro funcione en el día a día: el equilibrio entre un esprint y una maratón.

El recurso 1.1.a contiene un sencillo cuadro de ayuda para abrir un debate entre los miembros del equipo, comenzando por identificar la postura de uno y verla dentro del contexto del equipo.

Los centros educativos son organizaciones complejas. Gestionarlos es un proceso sofisticado y desafiante, pero eso no convierte la gestión en liderazgo. Reduciéndolo de forma simplista, la dimensión estratégica del liderazgo podría comprenderse en relación con tres cosas: *principio*, la cultura y las prioridades de la organización vienen determinadas por unos valores; *propósito*, el punto de vista dominante como razón de ser del centro; y *personas*, la implicación, la motivación y el rendimiento de las personas que garanticen esos principios y ese rendimiento.

Recomendamos la utilización del recurso 1.1.b para considerar el equilibrio conseguido por nuestro equipo en las reuniones del último mes. No es estrictamente necesario haber obtenido un resultado igual en todas las dimensiones, ya que cada centro y cada parte del viaje requerirá un foco de atención diferente, si bien este acto de considerar el liderazgo de la organización es de un gran valor potencial para el equipo.

El aspecto operacional del liderazgo, por el contrario, se ocupa de las rutinas, los sistemas, las estructuras y los procedimientos que llevan los principios y las aspiraciones a la práctica real. Liderazgo y gestión tienen una relación simbiótica, claro que esto es lo que debería ocurrir siempre entre liderazgo y gestión. Un pro-

blema con el que se enfrentan los equipos de trabajo es desarrollar un vocabulario que permita un diálogo eficaz sobre liderar y gestionar.

El recurso 1.1.c sirve para analizar en qué se ha empleado el tiempo en las cuatro últimas reuniones, calcular el uso de palabras clave (o sinónimos) identificados y hallar el equilibrio entre liderazgo y gestión que muestra el equipo. ¿Satisfecho con lo que has descubierto? Es habitual que los equipos creen que dedican más tiempo a la gestión que al liderazgo. Herramientas como esta sirven para reflejar los progresos del equipo a lo largo del tiempo.

Preguntas clave

¿Qué equilibrio entre gestión, liderazgo y administración (definida como el trabajo que podría llevar a cabo un adolescente de 16 años inteligente, como pueden ser procedimientos rutinarios) existe dentro del equipo?

¿Podrían explicarse teniendo en cuenta el contexto habitual del centro educativo, las expectativas del profesorado, la cultura dominante del centro o una falta de debate en el mismo?

¿Cómo distinguen entre liderazgo y gestión las políticas del centro, los perfiles laborales del mismo y los criterios de gestión del rendimiento? ¿Comprenden bien esta distinción y actúan en consecuencia los distintos líderes y gestores?

¿Aceptas el punto de vista propuesto por PricewaterhouseCoopers?

Recursos (CD-ROM)

- 1.1.a - Buscar el equilibrio entre liderazgo y gestión.
- 1.1.b - Dimensión estratégica del liderazgo.
- 1.1.c - Buscar el lenguaje propio del liderazgo y la gestión.

2. Liderazgo moral

Tema central

¿Hasta qué punto se compromete el centro educativo a garantizar la igualdad para todos?

¿Qué importancia tiene esto?

La educación es fundamentalmente una actividad moral. La moralidad es un factor crucial a la hora de educar a las siguientes generaciones, por lo que es preciso que las escuelas, dada la naturaleza de sus responsabilidades profesionales y sociales, sean comunidades morales.

Parece existir también una importante correlación entre los centros en los que hay un amplio consenso en lo referente a los valores y aquellos que conducen a un buen rendimiento para todos.

Citas inspiradoras

“ La alta calidad y los resultados del sistema educativo finlandés van unidos a la claridad, las características y el gran consenso sobre la amplia visión social del país [...] La claridad y el compromiso hacia unos valores sociales inclusivos, igualitarios e innovadores dentro y fuera del sistema educativo son patentes” (Pont, 2008: 80).

“ [Para] la mayoría, los valores basados en la Convención sobre los Derechos del Niño adoptada por las Naciones Unidas y la ‘guía de vida’ proporcionada por el Premio a las Escuelas Respetuosas de los Derechos ha tenido una influencia significativa y positiva en el espíritu, las relaciones, el aspecto inclusivo, el reconocimiento de un mundo más amplio y el bienestar de la comunidad escolar según adultos y jóvenes en los centros de evaluación” (Sebba y Robinson, 2010: 8).

Para la discusión en grupo

Con frecuencia se describe el liderazgo moral como el reto de llevar los desafíos a la práctica; de convertir lo abstracto en concreto; las aspiraciones en experiencias reales. La conducta y el liderazgo morales tratan de comportamientos que ponen el foco de atención en la toma de decisiones complejas. En un análisis final, el liderazgo se describe con frecuencia como “hacer lo correcto”, lo cual plantea de inmediato preguntas sobre qué es lo correcto y cómo ponerse de acuerdo sobre lo que es correcto.

Las decisiones implican elecciones y es en el proceso de elegir entre diferentes opciones donde el liderazgo se manifiesta con más claridad como actividad de orden superior. De hecho, se podría decir que uno de los indicadores más significativos de la transición de la gestión al liderazgo, y una de las características definitorias del liderazgo educativo altamente eficaz es el aumento en la variedad y la complejidad de las decisiones que han de tomarse. Esto implica que los líderes son moralmente seguros de sí mismos (es decir, conocen aquello en lo que creen) y que los equipos de trabajo han establecido un consenso (es decir, han acordado unos principios clave que cumplen a la hora de trabajar de forma colaborativa).

Imagina un árbol. Los líderes poseen unas profundas raíces éticas, están muy seguros de los principios fundamentales por los que se rigen sus vidas personal y profesional. Convierten esos profundos principios en valores personales, el tronco del árbol, la base sobre la que se toman las decisiones. Por último, las ramas representan el compromiso diario con el mundo, donde la ética y los valores se convierten en acciones. Si las raíces son superficiales, el árbol se doblará con el viento; si el tronco no se desarrolla, el árbol no florecerá; si las ramas son débiles, se quebrarán.

El recurso 1.2.a. representa este concepto sobre el dibujo de un árbol. Usa este diagrama para poner a prueba la fortaleza de la ética de tu liderazgo.

Pese al acuerdo firme respecto a la importancia de los valores en el liderazgo, no parece darse el caso con respecto a cuáles deberían ser esos valores. Unicef identifica los siguientes derechos fundamentales para todos los niños en la Convención sobre los Derechos del Niño adoptada por las Naciones Unidas:

- ▶ Derecho a la infancia, que incluye la protección ante cualquier daño.
- ▶ Derecho a la educación, que incluye que todos los niños y niñas terminen la educación primaria.
- ▶ Derecho a la salud, que incluye el acceso al agua potable salubre, comida y servicios médicos.
- ▶ Derecho a la igualdad, que incluye cambiar las leyes y las prácticas de discriminación infantil.
- ▶ Derecho a ser oído, que incluye tener en cuenta las opiniones de los niños.

Respaldar estos derechos conforma el principio de equidad, que quizá sea el que se comprende mejor porque los niños tienen derecho no solo a ir a la escuela (igualdad), sino a ir a una buena escuela (equidad). Es por tanto función primordial del liderazgo garantizar la equidad, la coherencia y la justicia. Pocos centros se

opondrían a mostrarse a favor de Unicef, pero muchos no aprecian necesariamente las implicaciones de algo así.

El recurso 1.2.b. está pensado para analizar hasta qué punto el centro educativo predica con el ejemplo. En otras palabras, si los principios son simplemente planteamientos con los que complacer a los inspectores o si, por el contrario, forman la base de todo el trabajo. Más adelante, se proponen diez preguntas a las que se ha de responder indicando en qué punto exacto crees que se encuentra tu centro educativo en cada aspecto por el que se pregunta. Una vez completado el análisis, compártelo con tu equipo. Si no te gusta que el cuestionario identifique áreas en las que tus actos no coinciden con tus palabras, rectifícalo y conviértelo en una prioridad.

El problema principal para líderes y gobernantes es si, y hasta qué punto, la práctica viene determinada por los principios. ¡No asumas que el tuyo es un centro justo y equitativo solo porque lo diga la página web!

Preguntas clave

¿Hasta qué punto la práctica viene determinada por los principios? Por ejemplo:

¿Los profesores más eficientes (miembros del equipo de liderazgo) son los que forman a los niños más vulnerables?

¿Se ha dejado de agrupar a los alumnos en función de sus capacidades debido al impacto negativo que esto tiene en la mayor parte de los estudiantes?

¿Se emplean recursos para maximizar el impacto de las estrategias de intervención?

¿Utilizáis al máximo todo el dinero que os sobra?

Recursos (CD-ROM)

- 1.2.a - Árbol del liderazgo eficaz.
- 1.2.b - Sistema de valores para el centro educativo.

3. Liderazgo audaz

Tema central

¿Hasta dónde debería ser audaz un líder dentro de un centro educativo?

¿Qué importancia tiene esto?

Normalmente, la educación es el arma de la que se valen los gobiernos para hacer cambios políticos y sociales. ¿Corresponde al líder de un centro educativo apoyar los planes de un gobierno elegido democráticamente independientemente de cuáles sean sus creencias personales? ¿O debería enfrentarse a los cambios que no considere positivos para los alumnos?

Citas inspiradoras

“Lo contrario de la audacia no es la cobardía, sino la conformidad” (Robert Anthony).

“Ni el sabio ni el audaz se tumba sobre las vías esperando a que el tren del futuro le pase por encima” (Dwight D. Eisenhower).

Para la discusión en grupo

¿Estás satisfecho con la dirección que te piden que tomes para tu escuela? ¿Te despiertas por la mañana entusiasmado por poder dedicarte a aquello para lo que te has formado? Si la respuesta a cualquiera de estas dos preguntas es no, tal vez te haga falta un poco de audacia. Sin embargo, antes de que intentes rehuir la inspección inminente levantando una barricada de diez metros de alto, ten en cuenta que la audacia que necesitamos puede ser algo mucho más sutil.

Tal vez en este caso no se trate de aceptar que la única medida para el éxito sea hacer pasar a tu centro educativo por los aros del Gobierno. Tal vez, la audacia de la que estamos hablando se parezca más a la del niño que en el cuento *El traje nuevo del emperador* señala que el emperador no lleva precisamente las ropas más finas del mundo, sino que más bien va casi desnudo y corre el peligro de que lo arresten por escándalo público.

Es importante decidir quién marca la dirección que lleva tu escuela. ¿Es el Gobierno? ¿Los patrocinadores? ¿Las autoridades municipales? ¿Los gobernantes? ¿El equipo de liderazgo? ¿La comunidad? ¿Los alumnos? ¿O un poco todos ellos?

Este es el primer paso, vital, en un comportamiento audaz porque si decides que no eres tú, y que ni siquiera formas parte del proceso, no hace falta reunir valor alguno. No tienes más que acudir a trabajar cada día y hacer lo que te dicen que hagas, y decirle al emperador que va elegantísimo. Si, por el contrario, aceptas parte de la responsabilidad de la dirección de la escuela, ¿adónde crees que debería dirigirse esta? ¿Y por qué crees que es este tu caso?

Comprender tus propias creencias es vital para un liderazgo efectivo. No pocas veces estas contribuirán al complejo equilibrio entre tus opiniones políticas, morales, religiosas y personales, así como las experiencias reunidas a lo largo de una vida como líder educativo o educador.

Es probable también que hayas extraído tus propias ideas y opiniones a partir de la práctica observada y la investigación. Todo esto da lugar a una compleja mezcla a la que llamamos coraje. Una vez investigada y confirmada esta sensación de coraje no deberíamos descartarla, sino convertirla en piedra de toque en el viaje que se abre ante ti.

Con frecuencia, los líderes se centran tanto en el siguiente paso del camino que no se fijan en el viaje en el que están embarcados. Aceptan que existe una fuerza mayor que los guía y que lo único que tienen que hacer para lograr el éxito es completar las tareas del día. Desafiad el viaje como equipo. Dedicadle tiempo a decidir si la dirección actual que ha tomado vuestro viaje se ajusta a los objetivos que habéis marcado para la escuela.

Utilizad el recurso 1.3.a para centrar vuestra discusión sobre las partes que constituyen los objetivos hacia los que se dirige vuestra escuela. ¿Señalan todas las flechas en la misma dirección? Si deseáis profundizar en este tema, utilizad la plantilla de las flechas para reproducir el diagrama a mayor escala, empleando una flecha por cada grupo. Esto puede ayudaros a decidir cuáles deberían ser las prioridades. No se deberían pasar por alto aquellas flechas que señalen claramente en otra dirección.

El recurso 1.3.b os ayudará a centraros en el trabajo que estáis llevando a cabo y en cómo encaja en la dirección general del centro educativo. ¿Estáis embarcados en un viaje perfectamente organizado o dais rodeos sin ton ni son?

Ha llegado el momento de reunir coraje. La valentía sin rumbo es temeraria y no sirve para nada; la valentía ha de ir asociada con la claridad de pensamiento y la capacidad de explicar esa visión ampliamente. Se podría decir que la audacia es una habilidad que se concede de forma interna más que delante de los demás.

En otras palabras, si alguien dice: “¿No te parece que fulano es un buen líder?” podría deberse a que la percepción que se tiene de esa persona es la de que se

dirige a donde otros no lo harían? Tal vez la verdadera valentía resida en incitar a los compañeros a creer que el camino que han de escoger es aquel en el que realmente quieren embarcarse.

Un equipo de liderazgo audaz es mucho más poderoso que una única cabeza audaz. El equipo de liderazgo que escoge deliberadamente un camino arriesgado lo hará tras haber considerado detenidamente los riesgos y haber comprendido las dificultades que pueden presentarse.

Utiliza el recurso 1.3.c para centrar la atención del equipo en buscar el consenso claro sobre la que debería ser la siguiente etapa para vuestro centro educativo. Desglosar la compleja organización de un centro educativo siguiendo este sencillo diagrama podría ser una de las formas más efectivas de hacerlo avanzar. ¿Estáis todos de acuerdo en lo que queréis para el centro? ¿En por qué existe como tal? ¿Y cómo sabréis que funciona bien? ¡Si el equipo se siente motivado gracias a esta clara determinación, en el recurso 1.3.d tenéis un juramento de valentía para que lo firme todo el equipo!

Preguntas clave

- ▮ ¿Quién marca el rumbo de tu centro educativo? ¿Cuál es ese rumbo?
- ▮ ¿Estás totalmente de acuerdo con dicho rumbo?
- ▮ ¿Cómo han llegado a formarse tus opiniones? ¿Resistirían un examen minucioso?
- ▮ ¿Cuándo fue la última vez que compartiste la visión que tienes del centro?
- ▮ ¿Cómo podrías llevar el liderazgo audaz hasta ahí?
- ▮ ¿Formas parte de un equipo de liderazgo audaz?

Recursos (CD-ROM)

- 1.3.a - ¿Quién dirige el centro?
- 1.3.b - ¿Resistirían tus opiniones un examen minucioso?
- 1.3.c - ¿Cuál es el rumbo que sigue el centro?
- 1.3.d - Juramento de valentía.

4. Aprendizaje y desarrollo del liderazgo

Tema central

¿Cómo desarrollamos y apoyamos a unos líderes altamente eficientes?

¿Qué importancia tiene esto?

Existe una correlación directa y muy clara entre la calidad del liderazgo y la capacidad potencial de mejora de un centro educativo. Una de las estrategias más útiles que un centro puede llevar a cabo es invertir en el desarrollo de sus propios líderes.

Citas inspiradoras

“ Gran cantidad de estudios cuantitativos en Norteamérica [...] muestran que el liderazgo educativo influye en el rendimiento más que cualquier otra variable, excepto el contexto socioeconómico y la calidad de la enseñanza” (Barber, 2010:5).

“ La esencia del desarrollo del liderazgo que funciona es el aprendizaje autodirigido o lo que es lo mismo: desarrollar o fortalecer intencionalmente un aspecto de la persona que se es o se quiere ser, o ambas. Esto requiere, en primer lugar, obtener una imagen sólida de nuestro yo ideal, así como una imagen ajustada del yo real, la persona que somos en este momento. Este aprendizaje autodirigido resulta más eficaz y sostenible cuando entendemos el proceso del cambio y los pasos para lograrlo a medida que avanzamos. Se trata de un aprendizaje recursivo: los pasos no se desarrollan de una manera fluida y ordenada, sino que siguen una secuencia, y cada paso requiere un tiempo y un esfuerzo diferentes” (Goleman, 2002:109).

Para la discusión en grupo

Invertir en el desarrollo del liderazgo es básico en cualquier estrategia que busque progresar, mejorar la enseñanza y el aprendizaje, y llevar a cabo un cambio sostenible. Parece que hay más posibilidades de que el desarrollo del liderazgo tenga un impacto en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, así como en el desarrollo de un alto rendimiento sostenible si se centra en los siguientes principios:

- ▶ Aprender para comprender en vez de una mera transmisión de información (formación) o de teoría abstracta. Implica desarrollar la confianza para aplicar y actuar según determinadas conductas clave.

- ▶ Guiar y aconsejar. Parece que este sistema del asesoramiento particular es el que mayor potencial tiene de trasladar la teoría a la práctica constante y eficaz.
- ▶ Aprendizaje experiencial o aprender a liderar liderando. La práctica con proyectos de liderazgo en tiempo real, becas, intercambios de trabajo y otras actividades similares parecen tener un mayor impacto en lo referente a la confianza y la capacidad de actuar con confianza.
- ▶ Proyectos de aprendizaje colaborativos. Proyectos con una significación potencial para acelerar el aprendizaje del liderazgo dentro del equipo de trabajo, entre equipos y en el contexto general del centro educativo, así como para desarrollar la confianza en el trabajo en diferentes ambientes.

Utiliza el recurso 1.4.a para profundizar en el desarrollo del liderazgo dentro del equipo con el que trabajas. Pide a todos que identifiquen aquellas experiencias que han sido claves para ellos en el desarrollo de su capacidad de liderazgo. Intenta englobarlas utilizando las categorías que se dan. En caso de no hallar un equilibrio de estrategias, centraos en cómo afronta la situación el equipo de trabajo.

Hay dos elementos en el proceso del aprendizaje que resultan especialmente importantes en el desarrollo del liderazgo. En primer lugar, la necesidad del estímulo. Es imprescindible que las actividades de aprendizaje resulten estimulantes, tanto como tiene que serlo la forma de llevar el proceso del aprendizaje por parte de los educadores con el fin de fomentar el interés por aprender.

El segundo elemento es la reflexión. Son muchas las pruebas que demuestran que los profesionales de éxito dedican bastante tiempo a reflexionar sobre su trabajo. Es aquí donde los asesores y los mentores pueden jugar un papel primordial, pero el desarrollo del liderazgo significa que los individuos reflexionan sobre todos y cada uno de los aspectos de su trabajo y se sienten cómodos y seguros de sí mismos a la hora de analizar sus actos.

El recurso 1.4.b pretende estimular la reflexión interior con el fin de encontrar los puntos fuertes y las carencias de cada uno en las áreas de la reflexión y el estímulo. Después del análisis individual, ponédlas en común con el resto del equipo.

Todos estos enfoques suponen la base del conocimiento de la teoría y la práctica del liderazgo educativo. Esto implica un conocimiento activo de, por ejemplo, los usos más eficaces de los fondos Pupil Premium ², los últimos estudios publica-

¹ Partida económica establecida por el Ministerio de Educación británico dentro de su programa 2010-2015, destinado a atender las necesidades de los alumnos desfavorecidos. (N. de la T.)

dos sobre la práctica dentro del aula y las pruebas en las que basar el alto impacto del liderazgo de la enseñanza y el aprendizaje.

Un ejemplo práctico de cómo estar al tanto de las últimas novedades en investigación que puede influir en la práctica del liderazgo es compartir lecturas en las reuniones del grupo de trabajo de forma habitual; es decir, incluir la lectura y la discusión en la agenda de trabajo. El recurso 1.4.c complementaría muy positivamente el tiempo dedicado al trabajo en grupo. Fomenta la puesta al día de forma regular y muévete entre todo el personal del centro. Una versión *on-line* podría contener hipervínculos con el trabajo en sí.

Tal como se desprende de la introducción de este libro, todas estas estrategias forman esencialmente la urdimbre del desarrollo del liderazgo; la trama es el diálogo. Fundamental en toda actividad dirigida al desarrollo del liderazgo y, lo que es más importante, esencial en las rutinas diarias de todo líder, es el compromiso de mantener conversaciones que faciliten el aprendizaje con otros líderes, colegas, alumnos y padres.

Preguntas clave

¿Hasta qué punto está el desarrollo del liderazgo integrado en la estructura y los procesos escolares? ¿Existen estrategias que sirvan de apoyo a líderes medios, aspirantes a líderes sénior, líderes de aula, alumnos y gobernantes?

¿Quién es el responsable de planificar la progresión y el desarrollo del liderazgo en el centro?

¿De dónde proceden los fondos para la gestión del centro, forma parte de una alianza de centros escolares, es un tipo fundación o de federación?

¿Qué te dice la monitorización y la evaluación del desarrollo del liderazgo en tu centro sobre las estrategias más eficaces en relación con el coste?

¿Hasta dónde está integrada la cultura de la preparación y el consejo personalizado en el centro?

Recursos (CD-ROM)

- 1.4.a - Desarrollo del liderazgo en el equipo de trabajo.
- 1.4.b - Puntos fuertes y puntos débiles personales.
- 1.4.c - Últimas novedades en investigación especializada en el tema.

5. Crear una cultura escolar

Tema central

¿El centro educativo se construye en torno a la cultura o es meramente el producto de sus actividades? ¿Es sensato que un equipo de liderazgo intente definir la cultura?

¿Qué importancia tiene esto?

Si la cultura del centro educativo influye en la eficacia de su labor, está claro que sería sensato que el equipo de liderazgo fuera capaz, en primer lugar, de describir su cultura y, en segundo lugar y más importante, de realizar cambios.

Citas inspiradoras

“La cultura es intangible pero esencial. Nada más entrar en una escuela sabes si quieres estar ahí o no. Lo mismo ocurre con los alumnos y el profesorado” (Haberman, 2013).

“Hace ya tiempo surgió la controversia sobre la relación entre la cultura y el liderazgo. ¿Los líderes moldean la cultura o es la cultura la que los modela a ellos? ¿El liderazgo simbólico empodera o manipula? El otro debate que se plantea gira alrededor del vínculo existente entre cultura y resultados. ¿Obtienen mejores resultados aquellas organizaciones que cuentan con una sólida cultura que las que se fían únicamente de la estructura y la estrategia?” (Bolman y Deal, 2013: 264).

Para la discusión en grupo

- ▶ “Nuestra escuela apoya al individuo y nutre el talento”, dice el cartel colgado en la puerta de la Academia Maydup. ¿Es esta la cultura de la escuela?
- ▶ ¿En qué punto disminuye nuestro entusiasmo?
- ▶ ¿Al franquear la puerta para ocupar uno de los asientos inestables y chafados de manera desigual como un chicle de la recepción mientras vemos a un profesor de tez rubicunda intercambiando sílabas con un alumno de ojos vacíos?
- ▶ ¿O cuando nos informan en la oficina de que el absentismo del profesorado alcanza su cifra récord?

- ¿O tal vez cuando un desaliñado profesor suplente pasa a nuestro lado de muy malas formas mascullando que jamás se le ocurrirá volver por allí?

Si creemos que la cultura del centro debe englobar las actitudes, conducta y valores de la escuela, seguro que la mejor manera de determinarlo es contar con diversas opiniones y una amplia variedad de puntos de vista.

Si bien es muy posible que el líder sea la persona que más fácilmente pueda acometer cambios en la cultura de un centro educativo, ¿puede que sea, de hecho, una de las personas menos capacitadas para determinarlos? Si el equipo de liderazgo tiene interés en comprender el tema de verdad, el esfuerzo conjunto es vital. Con el fin de contribuir a analizar la cultura de una escuela, resulta útil entender los tres descriptores más comúnmente utilizados: burocrático, colegial y tóxico.

• Burocrático

- En este tipo de escuelas hay un jefe claramente diferenciado al frente y el interés se centra en que las cosas se hagan de una determinada manera.
- Se trata de una organización con normas y que presta poca atención a la interacción.
- Se espera que los profesores alcancen un determinado estándar, pero no se los alienta a ir más allá.
- En estos centros, los problemas de disciplina suelen considerarse problemas del alumno y se espera que los profesores los solucionen como puedan.

• Colegial

- Son los centros los que priorizan la experimentación y las expectativas altas.
- Se cree en la confianza mutua y la honradez en todos los niveles de la organización, y cuentan asimismo con sólidos sistemas de apoyo.
- Los líderes demostrarán que las respuestas no están en los individuos, sino en las redes.
- La recompensa es el componente clave, integrado no pocas veces en el día a día del centro, entretejida muchas veces con humor.
- El profesorado (de todos los niveles) y los alumnos se sienten estimulados a participar en las decisiones que se toman, aunque normalmente existe una protección clara de los valores más importantes.
- Con frecuencia, el foco está puesto en la tradición y la ceremonia, en formar una “familia”.

• Tóxico

- En estas escuelas consideran a los alumnos un problema.
- Muchos aspectos de la organización se muestran hostiles hacia el cambio y creen que ya lo hacen lo mejor que saben.
- Las conversaciones en la sala de profesores suelen ser negativas y las historias que se cuentan, intimidatorias y desmoralizadoras.
- No suelen compartirse ideas, materiales o soluciones entre los profesores, ya que normalmente desconfían de las nuevas ideas.
- Los individuos se centran en el fracaso, ya sean alumnos, profesores o líderes.
- No se celebran los éxitos, ni formal ni informalmente.

Estas son algunas herramientas con las que empezar a determinar el grado de cultura de vuestra escuela:

1.5.a - Cuestionario sobre la cultura en la escuela: alumno.

1.5.b - Cuestionario sobre la cultura en la escuela: profesorado.

1.5.c - Cuestionario sobre la cultura en la escuela: visitante.

1.5.d - Cuestionario sobre la cultura en la escuela: líder.

Recomendamos que se realicen estos cuestionarios de forma regular. Que se utilice la información para definir el porcentaje de cada modelo de cultura predominante en el centro. ¿Satisfecho con los resultados? Si estás contento con ellos, es importante reflexionar sobre los métodos que tendrán que seguir poniéndose en marcha para asegurar que esto siga siendo así.

Este ejercicio debería llevarse a cabo dos veces al año por lo menos para comprobar que el centro va por el buen camino. Sin embargo, si el equipo no se siente cómodo con los resultados, recomendamos utilizar el recurso de monitorización 1.5.e para identificar qué áreas habría que mejorar y repetir el proceso pasado un tiempo para comprobar si se han hecho progresos. Conviene asegurarse de que se preste atención a los detalles. Cambiar la cultura de una escuela no es un problema que se resuelva de forma instantánea. Decidir que es necesario hacer cambios es solo el primer paso, aunque es un paso vital.

Preguntas clave

¿Podrías definir a qué modelo (burocrático, colegial o tóxico) pertenece tu escuela?

- ┌ ¿Tu equipo de trabajo está contento con este modelo?
- ┌ ¿Cuáles son las principales barreras que se presentan para llevar a cabo un cambio de cultura?
- ┌ ¿Cuáles serían los beneficios de avanzar hacia una cultura mejorada? ¿Harían que el cambio mereciera la pena?
- ┌ ¿Cómo podría tu equipo acelerar los cambios necesarios?

● Recursos (CD-ROM)

- 1.5.a - Cuestionario sobre la cultura en la escuela: alumno.
- 1.5.b - Cuestionario sobre la cultura en la escuela: profesorado.
- 1.5.c - Cuestionario sobre la cultura en la escuela: visitante.
- 1.5.d - Cuestionario sobre la cultura en la escuela: líder.
- 1.5.e - Cuadro resumen sobre la cultura en la escuela.

6. Responsabilidad

Tema central

¿Qué tipo de sistemas de responsabilidad son apropiados para los líderes de los centros educativos?

¿Qué importancia tiene esto?

Todos los países esperan de sus líderes cierto grado de responsabilidad, aunque el tipo y la amplitud de esta varían en gran medida. Es importante que un líder comprenda el sistema de responsabilidad en el que opera y buscar su papel en dicho sistema.

Citas inspiradoras

“ Creemos que los servicios públicos mejorarán en mayor medida cuando los profesionales se sientan con la libertad para hacer lo que consideran correcto y sean totalmente responsables de los resultados. Es evidente que los centros educativos deberían ser los responsables de alcanzar un nivel mínimo en su rendimiento, puesto que los contribuyentes tienen derecho a esperar que sus impuestos se empleen de manera eficiente para educar y equipar a los alumnos para que encuentren su lugar en la sociedad. Sin embargo, en los últimos años, los centros se han visto inmersos en un régimen de obediencia que los ha llevado a hacer frente a una desconcertante serie de objetivos impuestos centralmente por el Gobierno. En vez de ello, los centros deberían ser responsables de su rendimiento ante los padres, los alumnos y las comunidades” (Ministerio de Educación, 2010: 66).

“ La ASCL, una asociación de líderes en el ámbito educativo que agrupa a numerosos centros de educación obligatoria y superior suscribe la importancia de ser responsables, aboga por reducir la burocracia y defiende un sistema nacional de educación justo y unido para todos. La ASCL considera que la responsabilidad es más eficaz para todas las partes involucradas en el servicio de la educación cuando reina un clima de confianza y respeto mutuos, rasgo de muchos de los sistemas educativos más exitosos a nivel global, en los que tanto los centros como los profesores gozan de gran consideración y todo el país reconoce de forma unánime la importancia que tiene para todos el hecho de lograr buenos resultados. Esto debería impulsar a los centros a responder de su rendimiento a través de una autoevaluación aún más específica” (ASCL, 2012: 2).

Para la discusión en grupo

La responsabilidad es fundamental en cualquier relación en la que un individuo u organización proporciona un servicio en nombre de otro individuo u organización. Normalmente, consideramos la responsabilidad una prueba de que el servicio o el producto requerido se ha proporcionado de acuerdo con tres posibles resultados:

1. Según los estándares identificados y para demostrar formalidad: responsabilidad reguladora.
2. Para demostrar que se logren una serie de resultados o criterios de actuación: responsabilidad de mercado.
3. Para mostrar respeto hacia los estándares morales y profesionales: responsabilidad profesional.

El recurso 1.6.a ayuda a analizar la faceta responsable en cada uno. Es necesario asignar las responsabilidades que se van encontrando al sector apropiado e indicar hasta dónde influye cada una en la propia práctica educativa.

Los sistemas de responsabilidad operan normalmente siguiendo una jerarquía, es decir, pedir a los subordinados que respondan es una de las funciones clave de los líderes en los sistemas jerárquicos y burocráticos. De hecho, suele ser el patrón de responsabilidad lo que determina la estructura de una organización.

Aunque lo que parece aún más importante es que todos los modelos de responsabilidad se basan en juicios objetivos fundados en evidencias válidas. El proceso es transparente y los criterios públicos y consensuados. Piensa en el trabajo que lleva a cabo tu equipo; ¿clasificarías el sistema de responsabilidad que sigue como burocrático o transparente y basado en las evidencias?

No existe estrictamente hablando ningún sistema educativo que no tenga un modelo de responsabilidad. La mayoría trabaja, cumple con una responsabilidad profesional, otros trabajan con enfoques basados en el mercado (por ejemplo, los padres) y algunos optan por una responsabilidad reguladora. Probablemente, Inglaterra sea uno de los pocos países que opera con los tres modelos (¡qué afortunados somos!). Al contrario que Finlandia, que parece funcionar casi completamente mediante la responsabilidad profesional basada en la confianza.

Muchos centros educativos ingleses toman como base sobre la que gestionar su actuación los estándares profesionales publicados por el Ministerio de Educación que, de este modo, asumen cierto elemento regulador. Reproducimos los estándares de los profesores en el recurso 1.6.b. Es necesario leerlos con actitud crítica. ¿Observas estos estándares de una manera abierta y basada en las eviden-

cias? ¿Los educadores de tu centro los consideran una guía útil o más bien como una vara con la que azuzarlos?

Uno de los principales problemas en lo que a exigir que un profesional se haga responsable de su trabajo se refiere es hasta dónde ese individuo es capaz de manejar las variables que podrían influir en su rendimiento profesional. La situación ha llevado a exigir una “responsabilidad inteligente” con las características identificadas en la cita anterior, extraída del programa de la ASCL.

El hecho de que las presiones de la responsabilidad reguladora y de mercado puedan poner en peligro la responsabilidad profesional constituye un motivo de preocupación más. En Finlandia es el sindicato de profesores quien publica el código moral, parte del cual aparece reproducido en el recurso 1.6.c. Analiza el trabajo de tu equipo siguiendo este código. ¿Crees que está a la altura? Utiliza la tabla para estudiar vuestro sistema de estándares de responsabilidad según los apartados de calidad humana, honradez y relación de los profesores con el trabajo.

Es importante no aceptar a ciegas el marco de responsabilidad heredado y, en cambio, involucrarse por completo. Es necesario asegurarse de que vuestro liderazgo no deje que el sistema se vuelva mecánico y convertirlo en una forma dinámica de sostén que contribuya a la mejora del centro educativo.

Preguntas clave

- ▮ ¿A qué tipos de responsabilidad os enfrentáis?
- ▮ ¿Seguís estándares profesionales de un modo útil o burocrático?
- ▮ ¿Cómo es el centro en el que trabajas comparado con el marco de responsabilidad finés?
- ▮ ¿Utiliza la responsabilidad para medir en vez de para crecer?

Recursos (CD-ROM)

- 1.6.a - ¿En qué medida eres responsable?
- 1.6.b - Los estándares de los profesores.
- 1.6.c - ¿Está tu centro a la altura del sistema de responsabilidad finés?