

EL DIRECTOR QUE SE NECESITA HOY EN LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES

DRA. MARÍA AMPARO CALATAYUD

*Profesora Titular de Universidad
Departamento de Didáctica y Organización Escolar
Universidad de Valencia
amparo.calatayud@uv.es*

1. A MODO DE INTRODUCCIÓN

A la función directiva, en estos momentos, se le está reclamando nuevos retos propios del contexto en el que estamos viviendo caracterizado, entre otros aspectos, por: la globalización, la descentralización, la indefinición de políticas educativas, la rápida acumulación y desarrollo del conocimiento científico, la sociedad del conocimiento, el imperio de la cultura virtual, etc. (Calatayud, 2009, 2008).

Es obvio que en una época de cambios constantes y rápidos se asista a una nueva cultura de la dirección que deja de centrarse en la vertiente de un proceso técnico de gestión administrativa y burocrática de la escuela para pasar a una idea de director como un agente cultural en el centro, como un participante de la cultura de la institución, como un dinamizador cultural, como impulsor de la investigación de los docentes en el aula y en el centro, como motor del desarrollo profesional docente, como agente promotor de la innovación curricular y, en especial, facilitador de la relación entre familia y escuela que posibilite el que se puedan alcanzar los fines educativos de la organización escolar, etc.

Además, en los tiempos actuales, el liderazgo educativo del director ha de soportar la tensión entre las políticas de mercado, el rendimiento de cuentas y una educación democrática y para la ciudadanía. Aspectos que están determinando el reclamo de un tipo de liderazgo concreto en los centros escolares que algunos autores como Goleman y otros (2002), denominan liderazgo resonante, en cambio para Bryman (1996) se demanda un liderazgo disperso o distribuido, para Conley y Goldman (1994) un liderazgo facilitador y para Sergiovanni (1990) un liderazgo transformacional, entre otros que de respuesta a los desafíos a los que se enfrentan cada día las organizaciones educativas y que, además, no sólo gestione las estructuras sino que influya en la cultura de la organización en orden a cambiarla y que, sobre todo, sea capaz de unir a la comunidad, de entusiasmarla en torno a un proyecto común y de implicar a todos en las decisiones.

“El liderazgo educativo del director ha de soportar la tensión entre las políticas de mercado, el rendimiento de cuentas y una educación democrática y para la ciudadanía.”

ORGANIZACIÓN ESCOLAR



Por tanto, en este artículo se planteará cuál es el perfil de director que reclaman, hoy por hoy, las organizaciones escolares así como el liderazgo que está obligado a ejercer para dar respuesta a las demandas educativas y sociales de la comunidad educativa.

2. HACIA DÓNDE NOS DIRIGIMOS ¿QUÉ TIPO DE DIRECTOR SE NECESITA EN ESTOS MOMENTOS?

Actualmente en algunas de las escuelas se mantienen estructuras jerárquicas estables/poco flexibles y, lo que es peor, actitudes propias de modelos mecanicistas. Desde la vertiente teórica se les pide a los directivos que sean impulsores de la participación, animadores del trabajo colaborativo de los profesores, promotores del cambio, de la innovación, potenciadores del desarrollo profesional de los docentes que trabajan en su organización, etc. pero la realidad cotidiana en los centros escolares es otra bien distinta.

A pesar de ello y desde el plano teórico se levantan voces que tratan de articular a partir del 2000 un rol determinado de director. Algunas de estas voces abogan por una imagen del director como líder, capaz de orientar el cambio en la escuela asumiendo el reto de que las organizaciones son entidades socialmente construidas. Directores que han de motivar, resolver conflictos y, lo que es más importante, deben aprender a liderar desde las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización y no desde la cúspide de la pirámide organizativa.

Otras metáforas nacientes en relación con el rol del director se dirigen hacia la consideración de éste como artífice social, como persona que crea comunidad y que facilita el acercamiento entre sociedad y escuela tan demandado en la actualidad.

Ahora bien, lo que está claro en estos momentos, es que los equipos directivos están por la labor de abogar por una dirección capaz de crear dinámicas de cooperación, fortalecer la figura del equipo directivo, potenciar un fuerte liderazgo, etc. También es cierto que, para conseguir todo ello, cada vez se hace más necesario iniciar políticas de reconocimiento, difundir experiencias que se estén realizando en los centros sobre el buen funcionamiento de la dirección y, lo que es más importante, en transformar la cultura de la propia organización.

De todo ello se deduce que es necesario abandonar una visión del director como gerente-administrador para pasar a ser el líder educativo de la organización. En este sentido, Whithaker (1998, p. 113) explica el cambio de paradigma acontecido hacia 1990, por el que se producen los siguientes cambios que nos indican, especialmente, hacia qué tipo de director nos dirigimos (ver Tabla 1).

Por lo que este nuevo rol que se le demanda al director supone, necesariamente, dejar de concebirse como gestor, controlador y burócrata para pasar a un rol de director dinamizador, motivador y compartido. Una dirección asentada en la función de cambio e innovación y no centrada exclusivamente en aspectos administrativos y de control. Un rol directivo cada vez más demandado por la propia comunidad educativa.



Foto: Ramón Falcó

TABLA 1:
CAMBIOS EN EL PARADIGMA DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA (WHITHAKER,1998)

De	Dirección	a	Liderazgo	Supone pasar de considerar la dirección como "grupo de personas de alto rango" a entenderla como proceso de conseguir cosas hecho con y a través de la gente.
De	Vertical	a	Oblicuo	Se reduce el escalafón jerárquico y se producen estructuras más horizontales, abiertas y participativas.
De	Funciones fijas	a	Funciones flexibles	Permite responder rápidamente a circunstancias variables.
De	Responsabilidad individual	a	Responsabilidad compartida	Para lograr mayor creatividad, colaborar en equipo en lugar de tener responsabilidades individuales separadas y discretas.
De	Autocracia	a	Colaboración	Las estructuras más horizontales y la cultura colaborativa requieren una redistribución de la autoridad.
De	Comunicación de conocimiento	a	Desarrollo de conocimiento	Se necesitan personas capaces de aprender a aprender nuevas técnicas y habilidades.
De	Status	a	Valor	Eliminar distinciones entre "la dirección" y "los trabajadores" y crear culturas más igualitarias: la valía, más que el rango, llega a ser lo que marca la diferencia.
De	Eficiencia	a	Eficacia	En la línea de calidad, se intenta producir un mejor producto o servicio, lo que exige un esfuerzo de mejora continuo.
De	Control	a	Liberación	Abolir la creencia de que los subordinados no trabajan sin una supervisión constante. Los directores crean y desarrollan una cultura del estímulo y el apoyo.
De	Poder	a	Autorización	Pasar del "poder sobre" al "poder para".



3. EL LIDERAZGO QUE RECLAMAN, HOY POR HOY, LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Indiscutiblemente un buen director es aquel capaz de ejercer un liderazgo compartido, distributivo y *transformacional*. Con una dirección centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente, una dirección visionada, que asuma riesgos, directamente implicado en las decisiones pedagógicas y que sea capaz de unir a la comunidad y de entusiasmarla en un proyecto común y compartido.

Un liderazgo que acepta que el cambio "tiene que empezar por nosotros mismos" y que garantiza la transformación de la organización y el desarrollo de su gente. Es decir, un liderazgo que apoya a los profesores a la hora de sostener una cultura escolar profesional, promueve el desarrollo profesional de los docentes y mejora los procesos de resolución de problemas y, además:

- Hace explícita y mantiene la visión y misión del equipo y de la organización.
- Establece expectativas que suponen retos y un mayor rendimiento.
- Estimula a los demás para que utilicen perspectivas diferentes en sus trabajos.
- Facilita el desarrollo máximo de todo su potencial para que alcancen logros más allá de lo que creían posible, y
- Motiva para que integren sus propios intereses en los del equipo y la organización. (Castro y otros, 2006).

Además, en la actualidad, tomando como referente el modelo transformacional, han emergido en las últimas décadas nuevas ideas en relación al liderazgo que son dignas de consideración. Por ejemplo, de entre las más relevantes destaco las aportaciones siguientes:

- **Conley y Goldman** (1994) desarrollan la idea del líder educativo como gestor de la energía flotante dentro de la escuela y utilizan el término de liderazgo facilitador. Según estos autores, el liderazgo facilitador "incluye comportamientos que ayudan a la organización a cumplir metas que deben ser compartidas, negociadas o complementadas" (pág. 238).
- **Bryman** (1996) nos habla del liderazgo disperso o distribuido que como su nombre indica, el liderazgo se encuentra disperso entre los diferentes miembros del equipo, del centro. Concretamente se define como la capacidad que puede atribuirse no sólo a un individuo, sino también a un conjunto de individuos, de unidades organizativas, etc.
- **Goleman** y otros (2002) nos presentan el liderazgo resonante, un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encausa en una dirección emocionalmente positiva.
- **Quinn Mills** (2002) alude al liderazgo afín a las ciberorganizaciones y a las comunidades virtuales.
- **Heifetz y Linsky** (2003) nos presenta el liderazgo sin límites, un tipo de liderazgo que no le importa que surja el conflicto, el desafío de creencias arraigadas ni el reto de ver las cosas de otra manera.
- **Sharma** (2003) nos presenta el liderazgo clarividente en el que predomina la visión de futuro.
- **Bou** (2004) alude al liderazgo estratégico. Un liderazgo basado en el mando (acciones directas sobre las personas), la comunicación y la estrategia (reglas de juego que el líder debe dominar).
- **Villa** (2004), plantea el liderazgo para la innovación, siendo la innovación el elemento clave de la dirección escolar.

De entre las directrices actuales del liderazgo se deduce una idea bien clara y es que, hoy por hoy, existe el reclamo de un líder comprometido con el cambio, con la búsqueda de nuevas formas de organización, directores que inciten y apoyen la transformación de la enseñanza y de la escuela, de equipos directivos que sean vertebradores de la dinámica colegiada del centro, capaces de propiciar el trabajo en equipo de los docentes y el ejercicio de la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión de los centros. Para ello, se necesita

en los centros escolares de un líder que reúna básicamente estas competencias:

- Voluntad para compartir el liderazgo. Es decir, un liderazgo que se inserte en la comunidad escolar como totalidad, lo que conlleva que se asuman por el personal de la escuela propósitos compartidos y se acepte comunitariamente la responsabilidad.
- Un líder que domine el arte de la comunicación, el trabajo en equipo, tenga conocimientos de inteligencia emocional, etc.
- Capacidad para implicar a los miembros de la organización en la política y estrategia de la misma.
- Agilidad para diagnosticar permanentemente los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización.
- Lectura inteligente de la realidad e intuición de perspectiva de futuro.
- De un liderazgo que esté en la escuela y no en la persona del director, ni en el equipo directivo.
- Liderazgo entendido como proceso de construcción y negociación de intenciones o propósitos que hayan que compartirse.
- Liderazgo que potencie el establecimiento de redes complementarias que abran el centro a la sociedad y a otras organizaciones educativas.
- Un liderazgo que transforme la institución desde una organización burocrática a una comunidad de aprendizaje, siendo el puente entre la institución y la sociedad.

En definitiva, un liderazgo asentado en las bases de un modelo transformacional, distribuido, compartido y participativo. En estos rasgos se ha de asentar la figura del liderazgo para poder avanzar hacia la convergencia de un proyecto educativo compartido en nuestros centros escolares. Un liderazgo pedagógico que desde la perspectiva crítica ha de lograr que el docente se convierta en un profesional reflexivo que analiza colaborativamente las prácticas escolares vinculadas a los contextos sociales y políticos de referencia. Un liderazgo que posibilite esclarecer los entresijos y tratar de mejorar aquellos aspectos del centro que interfieran negativamente en el camino hacia la calidad. Un liderazgo que desempeñe una función estratégica compartida y comprometida, en su dimensión transformacional y en su papel potenciador de la cultura de la organización, así como también, en su habilidad para manejar los sentimientos y emociones de si mismo y de los demás profesionales que trabajan en la organización. Es decir, un liderazgo que favorezca el bienestar personal y social de todos los miembros (Calatayud, 2009). En suma, un liderazgo-dirección que actúa horizontalmente, y de manera colegiada, como inspirador y catalizador de cambio y generador de recursos, y que coadyuva al desarrollo integral de las aptitudes y potencialidades del alumnado mediante un aprendizaje abierto y dinámico en el que las competencias socio-emocionales juegan un papel importante y en la que se vincule el liderazgo desde la dirección con el aprendizaje integral del alumno y que abra el centro a la sociedad y a otros centros educativos.

PARA SABER MÁS:

- BOU, C. (2004). *Liderazgo estratégico para directivos, directores y dirigentes*, Madrid. Pirámide.
- BRYMAN, A. (1996). «Leadership in organizations», en S.T. CLEGG y otros, *Handbook of Organization Studies*, Thousand Oaks. SAGE.
- CASTRO, E., y otros (2006). «Las nuevas tendencias del liderazgo: Hacia una nueva visión de las organizaciones educativas», *Revista Omnia*, pp. 83-96.
- CALATAYUD SALOM, M. A. (2009). *Entresijos de los centros escolares. Desvelarlos para mejorarlos*, Málaga. Aljibe.
- CALATAYUD SALOM, M. A. (2008). *La escuela del futuro. Hacia nuevos escenarios*, Madrid. CCS.
- CONLEY, D., y GOLMAN, P. (1994). «Ten Propositions for Facilitative Leadership», en J. MURPHY y K. S. LOUIS (eds), *Reshaping the Principalsip: Insights From Transformational Reform Efforts*, California. Corwin Press.

- GOLEMAN, D., y otros. (2002). *El líder resonante crea más*, Barcelona. Llasa y Janes.
- HEIFETZ, R., y LINSKY, M. (2003). *Liderazgo sin límites*, Barcelona. Paidós.
- HOPKINS, D. (2001). *School improvement for real* Routledge/Falmer, Londres y Nueva York.
- LORENZO, M. (2005). «El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales», *Revista Española de Pedagogía*, núm. 232.
- QUINN MILLS, D. (2002). *E-Liderazgo*, Bilbao. Deusto.
- SERGIOVANNI, T. J. (1990). *The principalsip. A reflective practice perspective*, Boston. Allyn and Bacon.
- SHARMA, R. (2003). *Las ocho claves del liderazgo del monje que vendió su Ferrari*, Barcelona. Grijalbo.
- VILLA, A. (2004). «Liderazgo para la innovación», en A. VILLA, *Dirección para la innovación. Apertura de los centros en la sociedad de la información*, Bilbao. ICE. Universidad de Deusto.
- WHITHAKER, P. (1998). *Cómo gestionar el cambio en contextos educativos*, Madrid. Narcea.