

LIDERAZGO DISTRIBUIDO

LD- Parte III

"Enseñar siempre: en el patio y en la calle como en la sala de clase. Enseñar con la actitud, el gesto y la palabra"
(Gabriela Mistral, 1923)



Resumen: En este dossier abordaremos dos perspectivas sobre el LD que nos permitirán comprender su profundidad y las extensas implicaciones educativas que lleva asociadas.

Palabras clave: Liderazgos formales, informales e intermedios. Liderazgo para la confianza y el cuidado mutuos.



Alfonso Fernández
FEAE Euskadi

Objetivos del dossier

- Poner de manifiesto dos de las derivadas del LD que tienen una mayor proyección en las intervenciones de los agentes educadores de los centros.
- Destacar las características de mayor importancia de los liderazgos intermedios, formales e informales, así como del liderazgo para la confianza.
- Proporcionar algunas herramientas prácticas.

Introducción

Desde la perspectiva del LD, puede considerarse que **el liderazgo es un fenómeno que sucede en la organización escolar, que supera la visión en la que existe una persona que lidera el centro educativo, es decir que implica a muchos otros profesionales, variables y elementos de contexto** (Coronel, 2018). Por ello, intenta fijarse en la contribución a la función del liderazgo por parte de los actores secundarios, en vez de analizar las características de un líder único o la situación específica de la organización.

Desde este punto de vista, el liderazgo se asocia a una función más que a un puesto formal. Es la influencia que una persona ejerce sobre otras, en el proceso de interacción que se produce cuando desarrolla una tarea escolar concreta que tiene asignada.

Esta nueva concepción de liderazgo alcanza todos los rincones de la actividad escolar. **Líder es la profesora de Geografía e Historia cuando planifica y lleva a cabo los procesos de enseñanza, y también**

líder es su alumnado cuando aprende. Líder es el maestro de infantil cuando coordina la reunión de todo el profesorado de su etapa, los miércoles en la hora de exclusiva. Líderes son los componentes de la Junta de padres y madres cuando proponen a la dirección las actividades extraescolares del curso.

La cuestión que nos ocupa en cómo aprende cada uno de los agentes educativos a ejercer mejor el liderazgo en las tareas de las que se responsabiliza.

1.- LIDERAZGOS INTERMEDIOS, FORMALES E INFORMALES

1. A.- ¿Qué son los liderazgos intermedios? (Herramientas 1, 2 y 3)

El LD asume que hay más implicados de lo que parece en la práctica del liderazgo, que un número significativo de personas asumen diferentes responsabilidades en la organización escolar, no importa si son formalmente reconocidas o no (Bolívar y otros, 2013).

Concretemos algo más. En palabras de Campo (2018) *“Los líderes intermedios abarcan un espectro muy amplio, desde quienes tienen la responsabilidad de liderar las asignaturas del currículo, coordinar etapas o ciclos educativos, procurar el bienestar físico y emocional del alumnado, dirigir proyectos de innovación y mejora... Sin ellos y ellas muchos aspectos del trabajo en los centros no podría llevarse a cabo con eficacia.”*

La investigación educativa ha encontrado que los líderes intermedios realizan varias funciones de importancia:

- La mejora escolar en el ámbito del que se responsabilizan, al contribuir poderosamente a aumentar la calidad de las prácticas de sus colegas por medio del modelaje. De esta forma, la responsabilidad hacia la mejora se extiende a toda la organización escolar, ya no depende únicamente de la intervención de la dirección escolar.
- La labor de puente y mediación entre las decisiones institucionales del centro y las prácticas del día a día. En este sentido, realizan una contribución neta a la hora de hacer creíbles y sostenibles los proyectos que los centros llevan a cabo, y proporcionan elementos de valor para que los directivos escolares tomen decisiones en base a datos y evidencias, así como a partir de las necesidades y expectativas de su comunidad educativa.

1. B.- Liderazgos formales e informales (Herramientas 1, 2 y 4)

La característica más sobresaliente de los líderes informales tiene relación con sus competencias para influir en las prácticas de los colegas cercanos, por medio de la *autoritas* de la que están investidos. Es la legitimación que los demás les reconocen y que proviene de su capacidad moral y técnica para emitir juicios cualificados; se han ganado la credibilidad ante sus colegas.

¿A quién acuden las profesoras de Ciencias del Instituto cuando tienen alguna dificultad sobre cómo diseñar prácticas en el laboratorio? ¿A quién el profesorado del primer nivel de Primaria cuándo hay que dar una respuesta al alumnado más complejo con necesidades específicas de apoyo educativo? Todas son preguntas pertinentes para conocer quienes ejercen el liderazgo informal en nuestro centro.

Lo que nos interesa poner de relieve son las características del liderazgo que ejercen estas personas de referencia: sus competencias profesionales y ámbitos de influencia.

Sin excluir el ejercicio de la *autoritas*, los líderes formales ejercen el poder institucional por medio de la *potestas*. **El poder formal es el socialmente reconocido, propio de quien tiene capacidad legal para hacer cumplir sus decisiones.** Es el papel que la institución escolar asigna a la dirección del centro y también a los cargos intermedios.

Las competencias de los líderes intermedios se pueden ejercer de manera formal, como parte del organigrama organizativo del centro, o informalmente a partir de la influencia sobre los demás que desarrollan fuera del poder establecido.

A partir de aquí se abren una gran variedad de posibilidades que se corresponden con unas u otras personas, con unas u otras situaciones, porque son múltiples los liderazgos en los centros escolares.

Veamos un ejemplo significativo de liderazgo informal: *“La clave del liderazgo informal de esta maestra se encuentra en su actitud. Ella transmite una actitud positiva ante todo el alumnado sean cuales sean sus características, mostrando vocación y dedicación en su profesión, gran sensibilidad ante las diferencias de su alumnado y amor hacia los niños y niñas de la escuela. Es su actitud la que hace que sus compañeros y compañeras la coloquen como uno de los líderes principales en la escuela en cuestiones relacionadas con el desarrollo de prácticas inclusivas”* (Gómez, 2018).

También podemos encontrar ejemplos notorios de liderazgos formales investidos de *autoritas*. Así, Aziz dos Santos (2019) refiere: *“Diego, un director en Educación Secundaria con una trayectoria de docente en otros centros educativos, tanto públicos como privados. Formó parte del equipo directivo precedente y eso hizo que asumir la dirección fuera un paso natural. Lleva en la dirección 16 años, por lo que podemos describirle como un director experimentado que sigue disfrutando de su docencia y de los estudiantes. Para la toma de decisiones busca soluciones con su equipo y se plantea las carencias como un reto, y toma decisiones de manera compartida. Ha logrado el apoyo y el respeto del claustro.”*

2.- LIDERAZGO PARA EL CUIDADO Y LA CONFIANZA MUTUAS (Herramientas 5, 6, 7 y 8)



Cuando tomamos en consideración la importancia del cuidado de las

personas en los centros educativos, hacemos referencia a todo el abanico de actitudes y comportamientos relacionados con la atención personal y hacia los otros, el buen trato, la ayuda y la promoción de la confianza mutuas.

Somos conscientes de que generar relaciones basadas en la confianza comienza por el profesorado y la dirección del centro, para acabar impregnando el clima y cultura escolares. Es la forma en la que estos valores llegarán a prender en el alumnado y en el resto de agentes educadores.

En nuestra cultura escolar, los valores de la confianza y el cuidado mutuos están asociados con el desarrollo de dos líneas estratégicas principales que han sido recogidas por la normativa educativa general y de la totalidad de las CCAA, y también por la práctica de gran cantidad de centros: en primer lugar, el desarrollo de la convivencia positiva y, en segundo, desde un punto de vista más formal pero no menos importante, el impulso a la participación democrática de los diferentes agentes educadores.

Muchas CCAA han desarrollado programas e iniciativas para el trabajo sistemático de la convivencia positiva, entre los que se incluye la erradicación del acoso escolar. Como ejemplo destacado en la actualidad, encontramos la iniciativa Bizikasi en el País Vasco: "...pretende contribuir a que los centros educativos sean espacios seguros de convivencia positiva y de tolerancia cero ante posibles situaciones de acoso, condición indispensable para lograr el principal objetivo del sistema educativo que consiste en acompañar a todo el alumnado en su desarrollo personal y dotarle de competencias y herramientas que le permitan participar en la sociedad como ciudadanos activos y responsables."

A continuación, señalamos una pequeña muestra de estos programas que actualmente están en marcha:

Andalucía: <http://www.juntadeandalucia.es/educacion/webportal/web/convivencia-escolar>

Euskadi (Iniciativa Bizikasi): <https://bizikasi.euskadi.eus/es/inicio>
Madrid: <https://www.educa2.madrid.org/web/convivencia/recursos>
Navarra: <https://www.educacion.navarra.es/es/web/dpto/convivencia>

Coincidimos con Aziz dos Santos (2019), cuando afirma que *"En el caso de un líder educativo -ya sea del nivel intermedio o del nivel escolar-, ser confiable para los demás puede interpretarse como la capacidad de reconocer, permitir y proteger las demostraciones de vulnerabilidad que otros se permiten tener con él. A la inversa, también se puede comprender como ser capaz de extender la confianza, demostrando asimismo cierto grado de vulnerabilidad frente a los demás."*

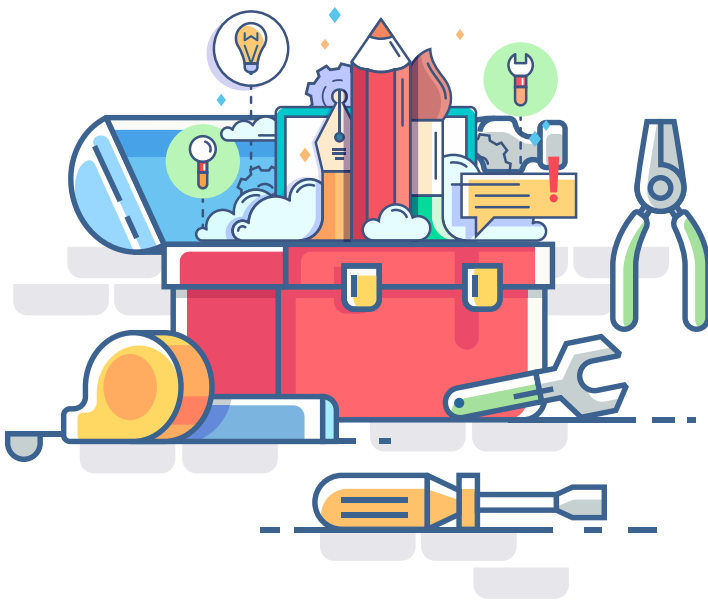
En nuestra cultura escolar, la generación de confianza también está asociada con el estímulo hacia la participación e implicación de personas y estamentos en la vida educativa del centro.

El informe de la OCDE de 2009 Mejorar el Liderazgo escolar, ya tomaba en consideración la importancia de este factor: *"Una de las maneras en que se pide a las escuelas que involucren a las comunidades que las rodean en el liderazgo escolar es por medio de acuerdos de gobernanza que incluyan la participación de aquellos interesados en la escuela: padres, alumnos, maestros y representantes comunitarios. Los consejos escolares, las juntas de administración, las juntas de gobierno o los comités escolares, sea cual sea su nombre, existen en la mayoría de los países de la OCDE como una manera de asegurar el gobierno eficaz, la participación democrática y el establecimiento de relaciones de las escuelas con la comunidad."*

En el ámbito de las tareas y competencias directivas para la participación democrática en los centros escolares, el Marco Español para la Buena Dirección –MEBD–, desarrolla específicamente este tipo de liderazgo, como veremos en la Herramienta 5.

BIBLIOGRAFIA

- AZ 0201 20 Evaluación de la función directiva. Valoración de las dimensiones y criterios. Inspección de Educación del País Vasco (2011) <https://www.euskadi.eus/inn-educativa-documentos-liderdir-escolares/web01-a2hberri/es/>
- Aziz dos Santos, C. (2019): La construcción de relaciones de confianza y su evaluación: Desafíos y oportunidades para el fortalecimiento de la educación pública en Chile. Nota Técnica Nº 4. https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/07/NT4_C.A._LA-CONSTRUCCION-DE-RELACIONES-DE-CONFIANZA-Y-SU-EVALUACION_30-07-19.pdf
- Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F.J. (2013): Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. Revista Fuentes, 14, 2013. <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/view/2352>
- Campo, A. y otros, (2002), *La convivencia en los centros de Secundaria. Un estudio de casos*. ISEI-IVEI. https://isei-ivei.hezkuntza.net/es/detalle-informe-otros-informes?p_p_id=KAIOAContenido_WAR_w24mContenidoWARportlet&KAIOAContenido_WAR_w24mContenidoWARportlet_idArticulo=966509&KAIOAContenido_WAR_w24mContenidoWARportlet_idPlantilla=2226984
- Campo, A. (2018): Entrevista. Nº 6 OGE, Noviembre-diciembre 2018.
- Coronel, J.M. (2018): Entrevista. Nº 6 OGE, Noviembre-diciembre 2018.
- FEDADI, FEDEIP, FEAE (2018): Marco Español para la Buena dirección Escolar. <http://www.fedadi.org/?p=1958>
- Gómez, I. (2018): *El liderazgo informal para la inclusión escolar*, Nº 6 OGE, noviembre-diciembre 2018.
- Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. (2009): Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: Política y práctica. OCDE (2009).
- Supovitz, J. A.; D'Auria, J, Spillane, J. P. (2019). Meaningful & Sustainable School Improvement with Distributed Leadership. *CPRE Research Reports*. https://repository.upenn.edu/cpre_researchreports/112



Herramientas y actividades

HERRAMIENTA 1.- ¿QUIENES EJERCEN LIDERAZGO EN NUESTRA ESCUELA?*

Objetivos

Con esta actividad se pretende que las direcciones escolares puedan disponer de un diagnóstico para conocer quiénes ejercen el LD en sus centros, con independencia de si estas personas se corresponden con los cargos formales o informales. De esta manera, serán conscientes de que muchos de los liderazgos escolares no constan en el organigrama del centro.

Temporalización: Una sesión de duración aproximada de 60'

Materiales: Cuestionarios y tabulación de los resultados obtenidos

Desarrollo

Es una actividad pensada para realizarse por ejemplo, en la comisión pedagógica del centro, formada por el equipo directivo, los coordinadores de departamento o ciclos-etapas, orientador/a y los otros cargos que la componen. El grupo puede ser ampliado con los responsables de proyectos que crea conveniente la Dirección.

Al comienzo, de forma individual en 15', cada componente del grupo completa los apartados 1) a 3) del Cuestionario.

Una vez finalizado se comienza el trabajo en pequeños grupos (30'), cada uno de los cuales reunirá a 4-6 personas. Mediante el debate tienen que llegar a un acuerdo a la hora de completar los apartados 4) y 5). Posteriormente completarán las cuestiones del apartado 6).

La última parte de la sesión (15') puede dedicarse a que cada uno de los pequeños grupos explique brevemente en gran grupo las conclusiones del apartado 6).

* Adaptación a partir de una actividad de Supovitz, J. A. y Otros (2019) en *Meaningful & Sustainable School Improvement with Distributed Leadership*

CUESTIONARIO 1

1) Escoge tres o más situaciones de tu centro que consideras de importancia.

Por ejemplo:

- Mejorar la enseñanza y el aprendizaje de las matemáticas
- Gestionar la convivencia con el alumnado y los procedimientos disciplinarios
- Organizar las reuniones interciclos / interdepartamentales

2) Ponte en el lugar de las siguientes personas, que ocupan cargos formales en tu centro:

- La Directora
- El responsable de un proyecto de innovación
- Una profesora de matemáticas o un tutor en Educación Primaria

3) Una vez que te has puesto en el lugar de cada uno de ellos, tienes que identificar dos de las personas de tu centro a las que acudirías si buscas asesoramiento sobre cada uno de los temas enumerados en la pregunta 1).

Para " Mejorar la enseñanza y el aprendizaje de las matemáticas ", ¿a quién acudirías si fueses...?	Persona 1	Persona 2
La Directora		
El responsable de un proyecto de innovación		
Una profesora de matemáticas o un tutor en Educación Primaria		
Para " Gestionar la convivencia con el alumnado y los procedimientos disciplinarios ", ¿a quién acudirías si fueses...?	Persona 1	Persona 2
La Directora		
El responsable de un proyecto de innovación		
Una profesora de matemáticas o un tutor en Educación Primaria		
Para " Organizar las reuniones interciclos / interdepartamentales ", ¿a quién acudirías si fueses...?	Persona 1	Persona 2
La Directora		
El responsable de un proyecto de innovación		
Una profesora de matemáticas o un tutor en Educación Primaria		

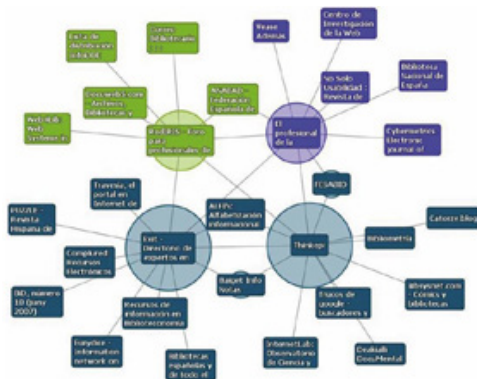
4) Toma en consideración la estructura de cargos en tu centro. Dibuja un organigrama y marca en color diferente las personas que has seleccionado en el apartado 3) y están en el organigrama.

ORGANIGRAMA DEL CENTRO



- 5) Ahora dibuja un mapa de redes sociales en el centro, en las que aparecen las relaciones entre personas y el lugar que ocupa cada una. A continuación marca con diferente color a las personas que has seleccionado y están en las redes sociales.

RED SOCIAL DEL CENTRO



- 6) Cuestiones para el debate y la reflexión:

¿En qué se parecen y diferencian las dos perspectivas?

¿Es muy diferente la posición formal por el cargo que las personas ocupan, de la posición debida a la influencia que ellas ejercen?

Describe de qué maneras ejercen su liderazgo aquellas personas que no tienen un cargo formal, ¿Y las que si lo tienen?

HERRAMIENTA 2.- LAS COMPETENCIAS QUE NECESITAN NUESTROS LIDERES INTERMEDIOS

Objetivos

Con la actividad 2 pretendemos disponer de un listado de las competencias propias de los líderes intermedios.

Las competencias se asocian en mayor medida con los liderazgos informales que con los formales, lo que no obsta para que formen parte del repertorio de estos últimos. Todos somos conocedores de que muchos directivos escolares poseen altas cualidades para la dirección de trabajo de sus centros educativos que provienen mucho más de su *actoritas* que de su *potestas*.

Temporalización: Una sesión de 45´

Materiales: TABLA 1 y tabulación de los resultados obtenidos

Desarrollo

Es una actividad pensada para realizarse en el claustro del profesorado, bajo la guía de una persona que conduzca la sesión. Dado que recoge un listado extenso y pormenorizado de competencias, resultará motivadora para el profesorado del centro, por cuanto le hará ser consciente de sus propias cualidades de liderazgo.

Esta actividad puede hacerse por medios electrónicos (móvil, tablet, ordenador...), mediante una aplicación que permite a cada componente del claustro seleccionar en su dispositivo las respuestas que considere. Podemos encontrar un repertorio amplio de estas aplicaciones en el siguiente enlace: <https://www.educacionrespuntocero.com/recursos/crear-una-nube-tags-las-palabras-mas-usadas-texto/>

Al comienzo, de forma individual en 15', cada componente del grupo completa los ítems del CUESTIONARIO 2.

Una vez finalizado, el conductor de la sesión propone el debate en el propio claustro de los resultados de las selecciones realizadas. ¿Cuáles son las competencias que más se ampliamente han sido valoradas?, ¿las que menos? ¿a qué razones puede deberse?

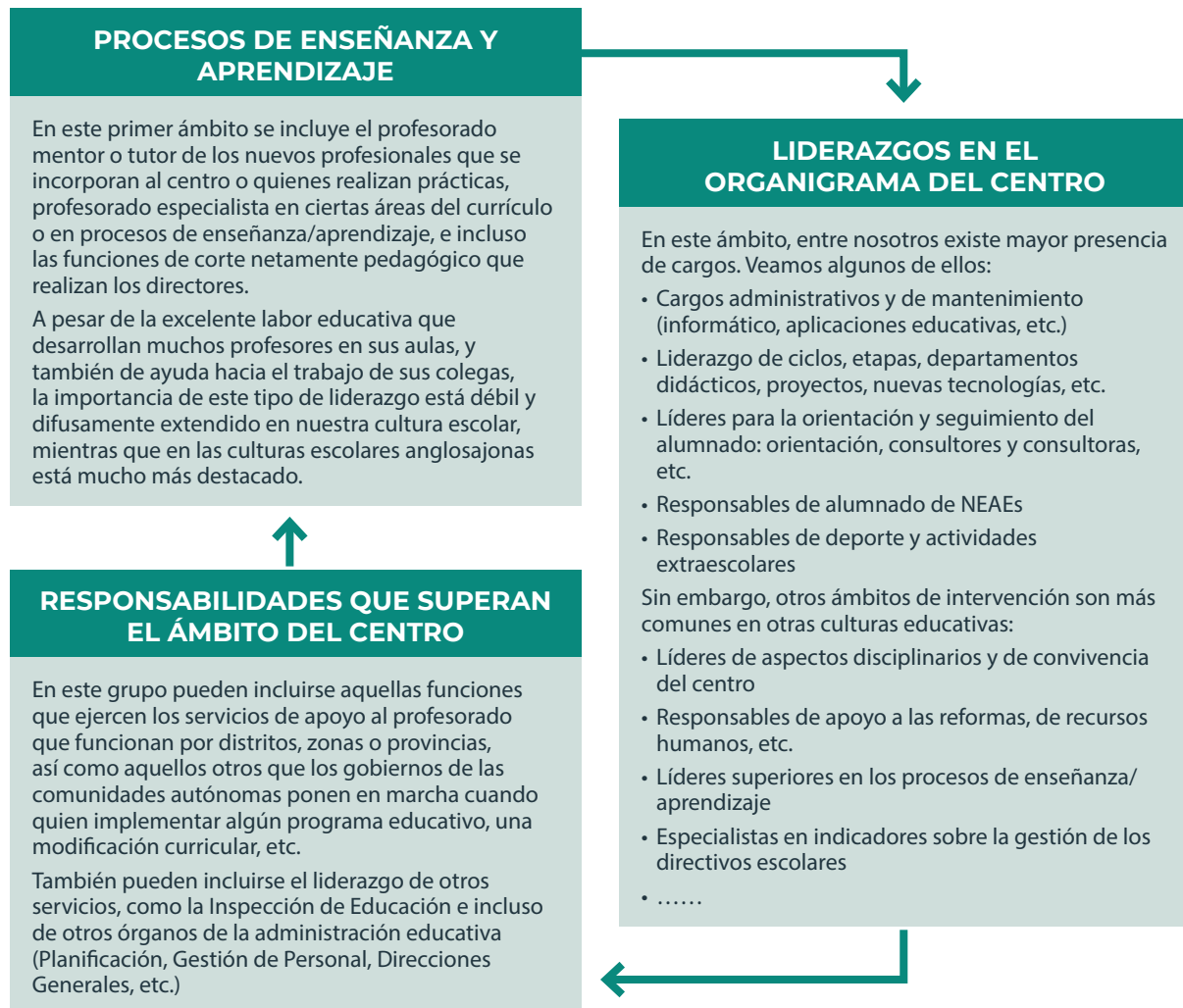
CUESTIONARIO 2: COMPETENCIAS DE LOS LIDERES INTERMEDIOS *

Señala la importancia que concedes a cada una de las siguientes competencias de los líderes intermedios en tu centro (1: Poca importancia / 2: Importancia media / 3: Mucha importancia)	1	2	3
A.- Competencias expertas sobre el ámbito que lidera (asignatura, proyecto, etc.), junto con la destreza de extenderlo y compartirlo con provecho			
Experiencia experta sobre el ámbito, así como sobre los resortes de la organización escolar que posibilitan su desarrollo			
Buena comunicación y persuasión, con gusto por compartir sus estrategias para el liderazgo			
Capacidad de compartir objetivos y enfocar el trabajo hacia metas comunes y acordadas en el grupo			
Talento para conectar con la organización general del centro por medio de otros líderes intermedios y formales			
Comprensión sobre los requerimientos de los sistemas de evaluación y rendición de cuentas			
.....			
B.- Competencias para establecer relaciones sanas y productivas en el equipo de trabajo			
Disposición de un gran crédito profesional, que le otorgan los colegas del grupo, en base a la autoridad que suscita por su manera de actuar			
Capacidades para crear un buen clima de trabajo: confianza, motivación por el trabajo, facilitar la tarea personal y en colaboración; vinculación con el proyecto			
Habilidad para suscitar la participación y el compromiso con la mejora del ámbito del que se trate			
Talento para integrar a los nuevos profesionales en el grupo			
Capacidad de conciliar voluntades y actuaciones, ayudar a resolver los conflictos y tensiones inherentes a las relaciones			
.....			
C.- Competencias para hacer que las personas del grupo que dirige/coordina rindan con eficacia			
Capacidades para observar y modelar buenas prácticas por medio del poder del ejemplo, otorgar la retroalimentación oportuna			
Talento para fomentar reflexiones profundas y críticas respecto a las propias prácticas. Potenciar conversaciones enfocadas en las formas para innovar y mejorar.			
Toma de decisiones en base a datos y evidencias			
Coaching y mentoría para asegurar que el aprendizaje profesional se traduzca en prácticas significativas			
Habilidades para poner en marcha los cambios organizativos y de implementación para que el proyecto crezca y se desarrolle			
Capacidades para gestionar las decisiones tomadas en el grupo			
.....			

* A partir del listado de competencias que requieren los líderes intermedios, referenciado por Campo en N° 6 OGE, 2018.

HERRAMIENTA 3.- ÁMBITOS EN LOS QUE ACTÚAN LOS LÍDERES INTERMEDIOS

Podemos distinguir varios tipos de liderazgos intermedios, que se dan en torno a los siguientes ámbitos:



HERRAMIENTA 4.- DIFERENCIAS ENTRE POTESTAS Y AUCTORITAS, SEGÚN LA RAE

Tomamos como referencia la definición que establece la RAE para estos dos términos.

Autoridad (del latín auctoritas)

1. f. Poder del que gobierna o ejerce el mando, de hecho o de derecho.
2. f. Potestad, facultad, legitimidad.
3. f. Prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia.
4. f. Persona que ejerce o posee cualquier clase de autoridad.
5. f. Solemnidad, aparato.
6. f. Texto, expresión o conjunto de expresiones de un libro o escrito, que se citan o alegan en apoyo de lo que se dice.

Poder (del latín potere)

1. m. Dominio, imperio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo.
2. m. Gobierno de un país.
3. m. Acto o instrumento en que consta la facultad que alguien da a otra persona para que en lugar suyo y representándole pueda ejecutar algo. U. m. en pl.
4. m. Posesión actual o tenencia de algo. Los autos están en poder del relator.
5. m. Fuerza, vigor, capacidad, posibilidad, poderío.
6. m. Suprema potestad rectora y coactiva del Estado.

HERRAMIENTA 5.- DOS EJEMPLOS PRÁCTICOS SOBRE EL LIDERAZGO PARA EL CUIDADO Y LA CONFIANZA MUTUAS

Por medio de estos dos ejemplos que se corresponden con prácticas reales, queremos evidenciar la forma en la que el cuidado de las personas en los centros educativos puede convertirse en objetivos educativos.

Hemos seleccionado dos casos significativos, ya trabajados en anteriores dossiers. Los mostramos a continuación.

5.1.- La participación democrática en los centros en el MDEB (Marco Español para la Buena Dirección)

DIMENSIÓN 4 del Marco

(Participación y colaboración: gestión del clima institucional)

COMPETENCIAS PROFESIONALES	DESEMPEÑOS
Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la Comunidad Educativa	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje
	Promueve los consensos, basados en la consideración del otro y en la apertura a otras opiniones, asumiendo que la consecución de los mismos requiere tiempo y esfuerzos
	Es accesible para cualquier miembro de la Comunidad Escolar
	Facilita el acceso a la información relevante a todos los miembros de la comunidad educativa
	Recaba, periódica y sistemáticamente, la opinión de todos los miembros la Comunidad Educativa
	Toma medidas para que la transparencia sea una característica en la gestión del centro
Promover un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, la colaboración y la comunicación permanentes
	Distribuye formalmente las tareas.
	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación
	Impulsa los procesos de tutorización y orientación del alumnado

Explicación de la dimensión en el MEDB: *“La tradición de participación democrática de todos los sectores en nuestro sistema educativo es un valor a potenciar, dirigido siempre a la mejora del alumnado, no a intereses particulares de un sector. Por eso, es preciso construir una “cultura de corresponsabilidad” donde todos los sectores de la comunidad escolar participan y se implican en lo que es una tarea común: la mejor educación del alumnado.*

Revitalizar la implicación, participación y responsabilidad directas de los agentes educativos (familia, alumnado y profesorado), haciendo del centro un proyecto educativo comunitario es el mejor modo de mejorar la labor educativa del centro (MEDB).”

5.1.- La convivencia positiva y la participación de la comunidad educativas, en la evaluación de la función directiva del País Vasco

DIMENSIÓN 4

(Participación y colaboración de agentes internos y externos)

CRITERIOS	INDICADORES
Favorecer la implicación y el compromiso del alumnado, de las familias y del personal de administración y servicio, en la organización y funcionamiento del centro.	Impulso de la participación e implicación del alumnado en la organización y funcionamiento del aula y del centro, propiciando medidas para favorecer la convivencia positiva. Fomento de la participación e implicación de las familias y el personal no docente en la estructura organizativa del centro.
Potenciar la colaboración con otros centros, instituciones, servicios, empresas y personas del entorno.	Establecimiento de relaciones con otros centros para facilitar el intercambio de experiencias y buenas prácticas educativas, y coordinar sus intervenciones educativas con los centros del itinerario de su alumnado. Puesta en marcha de relaciones de colaboración con otros organismos externos al centro para mejorar la intervención con el alumnado.

Explicación de la dimensión en los documentos de la evaluación: *“Dimensión dirigida a potenciar la implicación y el compromiso del alumnado, de las familias y del personal de administración y servicio, todos ellos junto con el profesorado, agentes de la comunidad educativa. También se relaciona con el fomento de actitudes que favorezcan el diálogo, la atención y la convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa.”*

DIMENSIÓN 1

(Definición de metas e intervenciones estratégicas)

CRITERIOS	INDICADORES
Establecer mecanismos para lograr un clima y convivencia escolares positivos.	Elaboración y desarrollo del Plan de convivencia y puesta en marcha de la comisión/ observatorio de la convivencia para lograr un clima y cultura de la convivencia basados en relaciones positivas. Priorizando el carácter educativo y preventivo frente al sancionador, desarrollo de la normativa de centro y de aula, y, cuando proceda, adopción de medidas correctoras de acuerdo con la normativa vigente. Abordaje constructivo de los conflictos. Desarrollo de la mediación, la conciliación y la reparación en la resolución de conflictos.

Explicación: *“Está relacionada con la búsqueda de nuevas oportunidades de desarrollo del centro, la creación de un clima positivo que permita que la actividad educativa se desarrolle en un ambiente de orden, seguridad y trabajo eficaz, y que la convivencia se base en relaciones positivas.”*

HERRAMIENTA 6.- TAREAS ASOCIADAS AL LIDERAZGO PARA LA CONFIANZA

Objetivos

Horsager (2015) ha diferenciado ocho criterios necesarios para que los líderes escolares puedan construir una cultura de la confianza en sus centros. A partir de estos criterios, Aziz dos Santos (2019) ha elaborado un instrumento de autoevaluación para conocer el desarrollo de cada uno de estos ocho criterios, que aquí hemos adaptado.

Temporalización: Una sesión de duración aproximada de 30´

Materiales: Cuestionario 3 y tabulación de los resultados obtenidos

Desarrollo

Paso 1: A la hora de contestar el cuestionario, se hará conforme a la escala de la parte inferior. Es importante responder a las preguntas en base a la frecuencia con que se realizan las acciones, y también dar respuestas honestas. No es preciso pensar demasiado tiempo para responder.

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = A veces 4 = Frecuentemente 5= Siempre

CUESTIONARIO 3

Autoevaluación de los criterios que fundamentan la confianza en nuestro centro	1	2	3	4	5
1. Cumpló con las expectativas al completar mis responsabilidades de trabajo					
2. Muestro mi sincero agradecimiento a los demás por sus contribuciones					
3. Demuestro una voluntad de hacer lo que se necesita hacer					
4. Actúo de manera consistente con la visión, misión y valores de mi centro					
5. Me esfuerzo por ayudar a otros a tener éxito					
6. De buena gana admito mis errores					
7. Hablo sobre la visión, misión y valores de mi institución					
8. Busco la opinión de los agentes educativos involucrados en las decisiones institucionales					
9. Trabajo para asegurar el éxito del equipo/organización y también el mío en esta tarea					
10. Demuestro un aprendizaje continuo para mejorar mi capacidad de desempeño					
11. Demuestro honestidad					
12. Acepto que la contribución de los demás es tan importante como la mía para alcanzar la mejora continua					
13. Mantengo el mismo nivel de calidad en cada proyecto					
14. Trabajo para resolver diferencias de opiniones y/o abordar los conflictos tan pronto como sea posible					
15. Genero confiabilidad haciendo lo que se acordó hacer					
16. De verdad escucho					
17. Me ofrezco como voluntario para tareas que no son mi responsabilidad directa					
18. Actúo con integridad					
19. Me cercioro de que las expectativas de desempeño se entiendan claramente					
20. Entrego los resultados esperados					
21. Me esfuerzo por alcanzar acuerdos conciliadores cuando se trabaja con opiniones diferentes					
22. Cumpló con las tareas y objetivos más importantes					
23. Demuestro un sincero cuidado por las personas					
24. Entrego resultados por encima y más allá de lo que se espera					

Paso 2: Se completan los cuadros que aparecen a continuación con los valores obtenidos en cada una de las preguntas anteriores. Posteriormente hay que sumar el total por cada uno de los 8 criterios de confianza que aparecen en el comienzo de los cuadros.

Claridad Pregunta 7 Pregunta 14 Pregunta 19 TOTAL:	Compasión Pregunta 2 Pregunta 16 Pregunta 23 TOTAL:	Carácter Pregunta 6 Pregunta 11 Pregunta 18 TOTAL:	Competencia Pregunta 1 Pregunta 10 Pregunta 15 TOTAL:
Compromiso Pregunta 3 Pregunta 9 Pregunta 17 TOTAL:	Conexión Pregunta 8 Pregunta 12 Pregunta 21 TOTAL:	Contribución Pregunta 5 Pregunta 20 Pregunta 24 TOTAL:	Consistencia Pregunta 4 Pregunta 13 Pregunta 22 TOTAL:

Interpretación:

- Una puntuación entre 13-15, indica que el liderazgo en el criterio es una fortaleza.
- Entre 9-12, indica que el criterio podría fortalecerse para mejorar las relaciones de confianza.
- Igual o inferior a 8, indica que el criterio está afectando negativamente el nivel de confianza y debe mejorarse.

Paso 3: aunque el cuestionario únicamente recoge las percepciones y valoraciones individuales, puede ser de gran interés calcular la media de la totalidad de quienes lo han completado. De esta forma, dispondremos de una fotografía precisa de las fortalezas y debilidades de nuestro centro educativo.

HERRAMIENTA 7.- EL CUIDADO Y LA CONFIANZA MUTUAS DESDE LA CONVIVENCIA POSITIVA

Se han desarrollado varias investigaciones sobre la convivencia. Algunas de ellas, proporcionan estrategias para trabajar la convivencia positiva. Como ejemplo, recogemos a continuación las conclusiones de la investigación desarrollada en el ISEI-IVEI por A. Campo y otros (2002)

Conclusiones más importantes de la investigación "La convivencia en los centros de Secundaria. Un estudio de casos"

Estrategias de los centros para desarrollar la convivencia positiva

A. Establecimiento de un clima de orden, seguridad y trabajo eficaz

1. Existe un marco normativo general con respecto al alumnado que es claro, conocido, y que establece los límites de lo que está permitido
2. Se interviene de modo activo para dirimir los conflictos y tensiones, cuando los problemas con el alumnado no se resuelven mediante los procedimientos habituales. No se producen vacíos en este ejercicio de la autoridad.
3. El poder no se ejerce arbitrariamente, sino según unas reglas establecidas que son percibidas como justas, necesarias y elaboradas más para prevenir que para castigar.
4. Las normas de convivencia regulan las situaciones habituales de la convivencia: los comportamientos del alumnado, así como los espacios y momentos de la actividad escolar
5. Las normas de convivencia regulan las situaciones conflictivas.
6. El profesorado revisa y actualiza periódicamente la normativa de centro.

7. Las actividades transcurren en un ambiente de sosiego y calma que ha ido mejorando en el tiempo

8. Internamente, el profesorado establece acuerdos básicos de actuación con el alumnado: coherencia y consistencia.

B. Participación activa e implicación de las personas

9. Se favorece la implicación, la participación y el compromiso del profesorado, y las decisiones que les afectan han sido tomadas mediante el acuerdo y el consenso

10. Se favorece la implicación, la participación y el compromiso del alumnado y de las familias en la gestión del centro y en el proyecto de convivencia

11. El centro se ha dotado de estructuras organizativas para favorecer la implicación y la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa

12. El centro realiza sus actividades habituales, incluida la formación de grupos de alumnos, sin separar ni clasificar a estos por niveles de contenido u otros similares

C. Relaciones positivas de consideración y respeto

13. Las relaciones entre personas y grupos son positivas y habitualmente se trabaja para su mejora.

14. Se da un predominio de usos y costumbres basados en actitudes preventivas frente a las reactivas

15. El profesorado dedica atención a las cuestiones que surgen en la convivencia con el alumnado

16. Existe coordinación interna del profesorado vinculada al desarrollo del proyecto y a la mejora de las relaciones personales. Los profesores utilizan las estructuras formales e informales de la organización para coordinar la actuación en el ámbito de la convivencia que en definitiva favorece un mejor clima de relaciones

17. El tipo de trabajo que se desarrolla en convivencia es el producto de las reflexiones, aportaciones y conclusiones desarrolladas colectivamente por el profesorado a partir del punto de partida y de los logros que se van realizando

HERRAMIENTA 8.- LA IMPLICACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN COMO RESORTES PARA LA CONFIANZA

Existe un amplísimo abanico de actividades que se llevan a cabo en los centros para la promoción de la implicación y la participación en la vida escolar de las diferentes personas y estamentos.

Estrategias generales

- Crear y afianzar valores compartidos: sentido de comunidad y respeto mutuo.
- Prestar atención a la colegialidad y la coordinación entre el personal.
- Atención a la motivación y moral de todo el personal.
- Fomentar la calidad de la comunicación inter e intraestamentos.

Estrategias con el alumnado

Todas las estrategias pasan por su empoderamiento en diferentes ámbitos:

- Liderazgo de sus procesos de aprendizaje: comisionados para diseñar los procesos de aprendizaje junto con el profesorado, participación en proyectos de aula y de centro, autoevaluaciones, evaluaciones de pares, comunidades de aprendizaje, etc.
- Participación en la vida del aula y del centro por medio de sus representantes institucionales: representantes de aula y de centro en el Consejo Escolar, representantes para organizar eventos, participar en actividades complementarias y extraescolares, proyectos, mejora de las instalaciones, materiales, etc.
- Desarrollo de la convivencia positiva y la erradicación del acoso: alumnado ayudante, colaborador, cibermentores, cibermanagers, etc.

Estrategias con las familias

Construir espacios de colaboración escuela-familia para potenciar:

- La responsabilidad compartida con los profesionales del centro en la educación de sus hijos e hijas, alumnos y alumnas del centro: crecimiento y maduración personal, social y académica.
- El compromiso en la gestión de del aula y del centro, por medio de representantes de aula y de centro en el Consejo Escolar: participación en comisiones de aula, del Consejo Escolar (Comisión económica, de convivencia, permanente, de actividades complementarias y extraescolares, etc.).

Preguntas para la reflexión individual y el debate posterior

¿Cuáles de entre las anteriores habéis puesto en práctica en el centro?

¿En cuáles tenéis una experiencia positiva?

¿Cuáles pensáis desarrollar en este curso escolar? ¿En los próximos?

¿Hay alguna estrategia más que estáis practicando?