Las dos e de los centros escolares: Eficaces y Eficientes

Jorge Paredes Giménez
Dr. Cª de la Educación. Profesor cuerpo de maestros

José Manuel Francés Aloy
Ldo Derecho. Inspector de Educación

Un líder tiene ocho roles que debe exhibir debido a que es historiador, antropólogo, visionario, modelo, alfarero, poeta, actor y sanador.

Como historiador trata de comprender el perfil social y las normas de la escuela.

Como antropólogo debe analizar e investigar el conjunto de normas actuales, los valores y las creencias definidas por la cultura.

Como visionario debe definir la imagen futura de la escuela.

Como modelo debe ejemplificar valores mediante su vestimenta, comportamientos, atenciones con las personas y con la rutina.

Como alfarero debe estructurar la escuela, moldeándose con las diferentes casuísticas que acontecen en el centro escolar.

Como poeta debe utilizar el lenguaje para fortalecer los valores y mantener una buena imagen de apoyo en la escuela.

Como actor debe ser integrante del "drama" en el cual están inmersas las escuelas, ya sea comedia o tragedia.

Como sanador debe supervisar las transiciones y el cambio en la vida del centro escolar para sanar heridas creadas por los conflictos y las pérdidas.

Deal y Peterson, 2007.

RESUMEN: El artículo analiza la autonomía de los centros educativos en la actualidad, condición que determina su eficacia y eficiencia, en sus tres ámbitos principales: pedagógico, organizativo y de gestión. Siendo el objetivo último proporcionar una educación de calidad; que todo el alumnado alcance el máximo desarrollo posible de todas sus capacidades, individuales, sociales, intelectuales, culturales, emocionales… y que en ello participen todos los componentes de la comunidad educativa.

PALABRAS CLAVE: Autonomía, eficacia, eficiencia, pedagógico, organizativo, gestión y comunidad educativa.

Introducción

Actualmente, las normas y los procedimientos que rigen los colegios se multiplican con el objetivo de intentar dar respuesta a las demandas del siglo XXI. Esto implica, si cabe, una mayor complicación de las funciones del equipo directivo y con ello, de todos los sectores que intervienen en el sistema educativo. A esto, hay que sumar, una mayor autonomía de los centros escolares, tal y como se establece en el artículo 7.1 de la LOE/LOMCE (*las Administraciones educativas fomentarán la autonomía pedagógica y organizativa de los centros*…) lo que repercute en más poder de decisión, lo que puede influir a nivel educativo en una mejor calidad y equidad, adaptándose al contexto del centro. Pero a la vez, una mayor responsabilidad para el director/a junto a un estricto proceso de supervisión (OECD, 2013) y rendición de cuentas.

Así, el primer paso para conseguir una dirección eficaz (artículo 103.1 de la Constitución Española) y eficiente (artículo 31.2 de la Constitución Española) de los centros educativos es analizar las diferentes actuaciones que se realizan de manera cotidiana, basándose en todo momento en el marco normativo, con el único objetivo de protocolizar unas líneas de actuación, para favorecer ambientes de enseñanza y aprendizaje en beneficio de todo el alumnado.

Por todo ello, somos conscientes que el mundo en el que vivimos está en constante cambio, lo que genera que las escuelas deban de ir adaptándose para dar respuesta a las demandas de una sociedad cada vez más exigente y compleja. Así, el presente artículo reflexiona alrededor de la función de la dirección escolar, que junto a los docentes, familias, alumnado y entorno son los motores de cualquier actuación en aras de la mejora de la calidad educativa.

Liderazgo eficaz y eficiente

Se ha escrito mucha literatura estas últimas décadas sobre los diferentes tipos de liderazgo en los centros educativos. Y como hemos ido comprobando, los distintos estilos o modelos de liderazgo han ido modificándose con la misma voracidad que surgían nuevos coach o formadores. Siendo esto un indicador no únicamente del interés y de la importancia que genera esta temática, sino también una muestra más de la dificultad de encontrar respuestas a los problemas educativos de nuestro sistema. A esto hay que sumar que la figura del director/a es objeto en la actualidad de debate, análisis y crítica constante. Por ello, a nuestro parecer aunque liderazgos pedagógicos, inclusivos y distribuidos (OEI, 2019) facilitan el aprendizaje y la participación en comparación a estilos autoritarios o "laisse faire". El mejor liderazgo es el que se adapta al contexto escolar y aprovecha (potenciando) las competencias de los diferentes miembros de la comunidad educativa (asumiendo responsabilidades hacia un proyecto común), en la búsqueda, en todo momento, de la mejora del aprendizaje del alumnado teniendo en cuentas sus capacidades, intereses, motivaciones y necesidades. Es decir, se debe facilitar el trabajo en equipo hacia objetivos relevantes y medibles en torno a una misión común (cultura colaborativa) Por ende, el primer paso que las Administraciones educativas deberían plantearse y más en estos momentos tan convulsos por la situación Covid-19 es ¿qué aspectos se deberían de tener en cuenta a la hora de seleccionar a un director/a? O dicho de otra manera, valorando el proyecto de dirección, su trabajo, experiencia y los méritos de los candidatos (normalmente hay uno o ninguno) ¿estamos valorando la totalidad de requisitos que debe poseer un verdadero líder al frente de una institución escolar? Igual de cuestionable son las competencias del director/a. ¿Están diseñadas para las actuales necesidades de las escuelas del siglo XXI? Es cierto que la LOE/LOMCE como novedad entre las competencias del director/a (art.132) introduce *ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo de su escuela*. Pero las habilidades para la gestión personal, comunicación, saber escuchar, búsqueda de soluciones... ¿dónde quedan reflejadas como requisito para ser director/a? Y dentro de las competencias del director/a ¿qué incidencia real de supervisión y control se mantienen por parte de la inspección de educación? Por no hablar de que formación relacionada con estos aspectos se les "exige" durante los años que dirige un centro escolar. Y más aún, cuando diferentes investigaciones (Bolívar, 2010; Goleman, 2014) constatan que direcciones eficaces y eficientes potencian tanto las habilidades cognitivas (conocimientos y cualificación profesional) como la inteligencia emocional (Goleman, 1995: conciencia de sí mismo, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales) Así, un líder debe establecer relaciones interpersonales de calidad (profesorado, alumnado, familias, inspección educativa, personal no docente, servicios sociales, organizaciones de voluntariado…) generando vínculos de confianza y colaboración entre todos y todas(capital educativo). Consiguiendo así equipos motivados (motivación intrínseca) y cohesionados en el que las funciones y decisiones son consensuadas y compartidas (Spillane & Ortiz, 2019) Es decir, se comparte una misma visión y se trabaja de manera conjunta para alcanzar un objetivo (Andere, 2017)

Para ello animamos a los centros escolares a crear su propio código deontológico que debe servir al profesorado para que conozca y asuma plenamente sus obligaciones, pero también para que la sociedad le otorgue la confianza y la autoridad necesaria para alcanzar la educación de calidad que se anhela y demanda nuestra infancia. Debería ser un documento revisable que recoja un conjunto de criterios, normas y valores que formulan y asumen la actividad profesional. También debería contener en grandes rasgos aspectos como la relación con el alumnado, familias, compañeros/as, con la profesión docente, con la institución educativa, entorno, sociedad...

Otro aspecto a destacar son las metodologías a utilizar a nivel de centro. Las direcciones de los centros educativos deben insistir en aquellas que incidan en que todo el alumnado piense y aprenda al máximo de sus posibilidades, creando equipos docentes comprometidos en garantizar una educación de calidad (Agenda 2030 de la UNESCO) Es decir, metodologías que potencien una educación equitativa e inclusiva y sean utilizadas de manera consensuada por toda la escuela. Esta visión supone romper con el individualismo de las prácticas educativas hacia una acción conjunta (clima de colaboración, apertura y confianza) Por ello debemos rediseñar la organización en torno a esos objetivos, los cuales tendrán un impacto positivo no sólo en los resultados, sino en la manera de aprender del alumnado. Esto se consigue creando estructuras, espacios de coordinación y dotando de tiempo que facilite la reflexión y análisis, promoviendo la cooperación y cohesión entre los diferentes agentes educativos (rediseñando los contextos de trabajo). Todo esto, teniendo como principio la distribución de tareas y decisiones entre toda la Comunidad Educativa, haciendo crecer cualitativa y cuantitativamente al centro como organización. Señalando que es un principio básico constitucional:

Artículo27.5. *Los poderes públicos garantizan el derecho de todos a la educación, mediante una programación general de la enseñanza, con participación efectiva de todos los sectores afectados y la creación de centros docentes.*

Artículo 27.7 *Los profesores, los padres y, en su caso, los alumnos intervendrán en el control y gestión de todos los centros sostenidos por la Administración con fondos públicos, en los términos que la ley establezca.*

Pero para poder conseguir esa participación e intervención, los directores/as deberían ser capaces de delegar actuaciones o funciones siendo conscientes que ellos/as solos no pueden ni dirigir un centro de manera eficaz y eficiente, ni resolver todos los problemas

Para obtener todo esto debemos potenciar la formación ...

que surgen en el día a día. Así debemos ser capaces de distribuir las tareas teniendo confianza con el objetivo de que toda la Comunidad Educativa colabore para resolver diferentes situaciones conjuntamente, asumiendo responsabilidades (perspectiva multidimensional) hacia una meta en común que es el conseguir aprendizajes significativos para todo el alumnado. Para alcanzarlo se deben establecer unas señas de identidad comunes entre toda la comunidad educativa, consiguiendo que se sientan identificadas y, a la vez, conozcan cuáles son sus competencias (tarea compartida). Así organizaremos los recursos (empoderamiento) de manera estratégica en búsqueda de escuelas por y para el alumnado.

Por supuesto, toda planificación debe tener un seguimiento y una evaluación a partir de un feedback, ya que lo que no se evalúa se devalúa. De esta manera, los procesos de autoevaluación y mejora son claves para una gestión eficaz y eficiente del centro escolar, debiendo implicar en los mismos a toda la Comunidad Educativa (perspectiva multidimensional, cada uno según sus funciones de manera que los resultados que se obtengan sean asumidos por todos los agentes educativos) Así, se debe partir de un diagnóstico preciso de la situación del su centro, que identifique cuáles son los aspectos que deben incidirse y los que necesitan ser mejorados. O dicho con otras palabras, los centros deben ser capaces de evaluar las fortalezas y debilidades (DAFO y CAME) para reforzar y corregir los programas implantados, su organización, funcionamiento, gestión… sin perder la perspectiva que el objetivo final es el aprendizaje del alumnado. Por ello se deben plantear metas reales en función de la casuística, evaluando de una manera constante hacia la búsqueda de una dinámica de mejora continua por y para el discente. De esta manera, la evaluación se convierte en un instrumento indispensable (proceso sistemático y riguroso de recogida de datos) para el correcto funcionamiento del centro, permitiendo tomar medidas para superar las disfunciones y reforzar lo positivo (Casanova, 2004)

Para obtener todo esto debemos potenciar la formación (OECD, 2018) de los equipos directivos y a la vez, del claustro, consejo escolar, haciendo extensible a toda la

Comunidad Educativa. Consiguiendo así un liderazgo distribuido. Los centros escolares deben formarse no únicamente en conocimientos y cualificaciones profesionales, sino también en trabajo en equipo, gestión de conflictos, habilidades sociales, capacidades estratégicas, relaciones humanas, comunicación…

Reflexiones finales

Los líderes eficaces y eficientes deben ser ejemplares (haciendo lo correcto de manera correcta), no se puede pretender de otros/as lo que uno mismo no es capaz de ofrecer, comprometidos y con una sólida formación inicial y permanente (Bolívar, 2019; García-Garnica & Caballero, 2019). Destacando que los equipos directivos deben trabajar en equipo (artículo 131.2. LOMCE. *El equipo directivo trabajará de forma coordinada en el desempeño de sus funciones, conforme a las instrucciones del director y las funciones específicas legalmente establecidas*) guiando escuelas en las que se facilite la actuación del profesorado (destacando el papel del profesorado como factor esencial de la calidad de la educación en el artículo 1.m de la LOE-LOMCE) con el objetivo de que todos los estudiantes desarrollen sus potencialidades personales, a través de diferentes aprendizajes que les preparen para la sociedad del presente y del futuro (educamos a las generaciones futuras para que se desenvuelvan en una sociedad donde realmente no conocemos que nuevas actividades o necesidades serán necesarias). Paralelamente deben ser el motor que guíe la autonomía (OECD, 2017) del centro educativo en función de sus necesidades. Aun así, las diferentes leyes educativas hacen una "declaración" general de autonomía que no ha ido acompañada de una implantación real en el día a día de los centros escolares, en parte porque cada comunidad educativa no la ha desarrollado (ellas son las que tienen mayor competencia en este aspecto). De todos modos, la autonomía (en la medida de lo posible) debe incidir en las instituciones educativas en los tres ámbitos principales: pedagógico, organizativo y de gestión.

En relación a la autonomía pedagógica, la actual LOE-LOMCE incide en el proyecto educativo (artículo 121) que *deberá ser público con el objetivo de facilitar su conocimiento por toda la Comunidad Educativa*. Además, dicho proyecto según el artículo 121.1 *deberá tener en cuenta las características del entorno social y cultural del centro, recogerá la forma de atención a la diversidad del alumnado y la acción tutorial, así como el plan de convivencia, y deberá respetar el principio de no discriminación y de inclusión educativa como valores fundamentales*. Dentro de la autonomía de los centros escolares el artículo 122 bis menciona *el proyecto educativo de calidad que busca la especialización de los centros docentes. Esto podrá comprender, entre otras, actuaciones tendentes a la especialización curricular, a la excelencia, a la formación docente, a la mejora del rendimiento escolar, a la atención del alumnado con necesidad específica de apoyo educativo, o a la aportación de recursos didácticos a plataformas digitales compartidas.*

En relación a la autonomía de gestión, la LOE-LOMCE en su artículo 122 bis dice que *las Administraciones educativas favorecerán el ejercicio de la función directiva en los centros docentes, dotando a los directores de la necesaria autonomía de gestión para impulsar y desarrollar las acciones de calidad educativa. Además, los centros públicos expresarán la ordenación y utilización de sus recursos, tanto materiales como humanos, a través de la elaboración de su proyecto de gestión, en los términos que regulen las Administraciones educativas* (artículo 123.4)

Mientras que en la autonomía organizativa la LOE-LOMCE incide en el artículo 124 (normas de organización, funcionamiento y convivencia) Así, en el apartado 4 destaca que *las Administraciones educativas facilitarán que los centros, en el marco de su autonomía, puedan elaborar sus propias normas de organización y funcionamiento*. Además, *los centros educativos elaborarán al principio de cada curso una programación general anual que recoja todos los aspectos relativos a la organización y funcionamiento del centro, incluidos los proyectos, el currículo, las normas, y todos los planes de actuación acordados y aprobados* (artículo 125)

De esta manera, los centros escolares debemos protocolizar estos ámbitos de autonomía (pedagógico, organizativo y de gestión de recursos).Por ejemplo, en relación a los recursos humanos (artículo 122. Acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes. Apartado 3. *Deberán ser competitivos, lo que supondrá para los centros docentes la autonomía para su ejecución, tanto desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos como de los recursos materiales y financieros*) deberíamos plantearnos preguntas como ¿están definidas en las normas del centro criterios pedagógicos a la hora de la elección de los coordinadores/as?, la elección de las tutorías ¿con qué criterios se eligen?, ¿los refuerzos se planifican y se evalúan?, ¿se establece un protocolo de sustituciones?, ¿con qué criterios?

En relación a los recursos materiales ¿se establecen criterios claros para su compra?, ¿se detectan por el equipo docente las necesidades del centro?, ¿están inventariados?, ¿la gestión de los recursos económicos se utiliza para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje?

De esta manera, los equipos directivos necesitan un margen amplio de autonomía para poder adoptar sus propias decisiones (Muijs, 2011). Es decir, no es asumible una autonomía de institución escolar sin una dirección que la lidere, ni tampoco cabe un estilo de dirección sin una autonomía real adaptable a cada contexto educativo (artículo 120.3 LOE/LOMCE dice que las *Administraciones educativas potenciarán y promoverán la autonomía de los centros, de forma que sus recursos económicos, materiales y humanos puedan adecuarse a los planes de trabajo y organización que elaboren, una vez que sean convenientemente evaluados y valorados. Los centros sostenidos con fondos públicos deberán rendir cuentas de los resultados obtenidos*). Por ello, se hace indispensable dotar a los centros de esa mayor autonomía (OECD, 2019), junto a más apoyo desde las Administraciones educativas a los equipos directivos con una reducción de la burocracia. Pero, la autonomía por sí sola no parece tener efectos directa y decididamente positivos en los aprendizajes del alumnado, si no va acompañada de otros factores que también deben ir ligados a ella, como son la modificación de la cultura escolar, la organización o los procedimientos escolares, entre otros aspectos. Todo esto irá ligado a una mayor supervisión del propio centro educativo. Es decir, en una rendición de cuentas tanto a nivel académico (autonomía para la mejora de los resultados) como económico (inversiones o gastos de los recursos que las Administraciones u otras entidades ponen a la disposición de los centros). Lo que conlleva un gran reto para el sistema educativo, ya que debe pasar de modelos de organización y gestión verticales, jerárquicos, lineales y de carácter burocrático que exijan el cumplimiento formal de la normativa y la elaboración de documentación con fines administrativos; a estilos de dirección que potencien la autonomía, la horizontalidad y la participación de toda la Comunidad Educativa como agente del cambio. Para ello, es necesario que sean equipos directivos con competencias en el desempeño de sus funciones (competencias emocionales, afectivas, sociales…) siendo conscientes que son múltiples, pero correlacionados buscando mantener y potenciar la unidad del colegio. Este cambio de la cultura del centro educativo busca como objetivo principal convertir las escuelas en verdaderas organizaciones de aprendizaje. Esto conlleva el compromiso e implicación de todos los agentes, trabajando en equipo y repartiendo las responsabilidades… Por todo esto, la complejidad de los centros educativos y el aumento de las competencias directivas hacen necesarios proyectos de dirección reales al contexto de aprendizaje (planes de acción realistas). Necesitando para ellos equipos directivos con formación específica que planifiquen conjuntamente con toda la Comunidad Educativa actuaciones por y para el alumnado. Creemos que nadie tiene dudas en torno a las necesidades de formación de los equipos directivos. Pero lo que ya no está tan claro es ¿qué tipo de formación necesitan?, ¿en qué momento?, ¿con qué duración? Y como no ¿qué papel debe tener las Administraciones educativas en la preparación de los equipos directivos? o ¿a qué necesidades deben responder?

En definitiva, consideramos que estas reflexiones aportadas en este artículo aún están muy lejos de ser una realidad en los centros escolares ya que llevan consigo un cambio profundo del sistema educativo y en ende de la cultura de los centros escolares. Debemos conseguir protocolizar las diferentes actuaciones del centro teniendo claro que las escuelas tienen como máxima prioridad el desarrollo integral del alumnado. Si queremos una mejor sociedad, necesitamos otras instituciones escolares y con ello, otro modelo de dirección. Aun así, conviene que seamos optimistas, porque aunque la tarea sea enorme y caminemos más despacio de lo que desearíamos, continuamos poco a poco avanzando.

BIBLIOGRAFÍA

Andere, M.E. (2017). *Director de escuela en el siglo XXI. ¿Jardinero, pulpo o capitán?* México: Siglo XXI.

Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Madrid: La Muralla.

Bolívar, A. (2010). Liderazgo pedagógico. Una dirección para el aprendizaje. *Revista OGE*, 1, 15-20.

Casanova, M.A. (2004). *Evaluación y calidad de centros educativos*. Madrid: La Muralla.

Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2007). Eight roles of symbolic leaders. In *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (2nd ed.) (pp.197-210). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc

García-Garnica, M., & Caballero, K. (2019). ¿La formación de los equipos directivos es suficiente para desempeñar prácticas eficaces de liderazgo pedagógico? *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 23(2), 83-106.

Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: B de Bolsillo.

Goleman, D (1995). *Inteligencia emocional.* Barcelona: Kairós.

Muijs, D. (2011). Researching leadership: Towards a new paradigm. En Townsend T., & MacBeath J. (Eds.), *International Handbook of Leadership for Learning* (pp. 115-125). Springer, Dordrecht.

OECD. (2018). Education at a Glance 2018. *OECD Indicators*.

OECD. (2017). Empowering and Enabling Teachers to Improve Equity and Outcomes for All. En *International Summit on the Teaching Profession*. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2013). Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment. En *OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education*. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2019). Working and Learning Together: Rethinking Human Resource Policies for Schools. En *OECD Reviews of School Resources*. Paris: OECD Publishing.

OEI. (2019). *Liderazgo directivo. Dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica*. Madrid: OEI

Spillane, J.P., & Ortiz, M. (2019) Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: elementos e implicancias cruciales. *Revista Electrónica de Educación*, 13(1), 169-181.