

Liderazgos que transforman la escuela

Antonio Bolívar Botia

Licencia para Consejo Escolar de Navarra

PALABRAS CLAVE:

- mejora de la escuela
- liderazgo transformacional
- liderazgo escolar
- buenas prácticas
- proyecto común

La escuela sola no puede, ni tampoco una dirección escolar. Pero hay modos de compartir los liderazgos que logran implicar a otros actores e instancias y, así, transforman la escuela. Este artículo quiere ser un marco, desde lo que conocemos por la investigación del liderazgo, para los casos de cuatro escuelas con contextos muy diferentes que han logrado transformar la educación ofrecida.

Entendemos el «liderazgo escolar» en un sentido amplio, no limitado a la función de la dirección (o los equipos directivos); por eso, hablamos de «liderazgos» como conjunto interrelacionado de roles y funciones dentro de la escuela y con la comunidad local. Entendemos que la mejora escolar, cada día más, tiene una dimensión social: en el interior de la escuela, haciendo de esta un proyecto común, así como implicando a otras instancias, estableciendo redes que se sumen, apoyen e impulsen las acciones emprendidas.

Estos liderazgos se refieren a orientaciones y prácticas que evidencian tener un impacto positivo sobre la educación y el aprendizaje escolar, ya sea directa o –como es más común– indirectamente, a través de las condiciones escolares o las acciones de terceros. Se logra articular las acciones individuales en un proyecto colectivo de la institución. En el ámbito escolar, su incidencia es siempre indirecta: crear contextos que estimulen las buenas prácticas que, siendo compartidas, posibilitan el desarrollo profesional.

«¿QUIÉN HA DICHO QUE NO SE PUEDE?». UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

La literatura pedagógica sobre dirección y liderazgo ha hablado, hace años, en una primera etapa de «liderazgo transformacional» (o –por el anglicismo– mejor decir *transformador* o *transformativo*) como un modelo o estilo de ejercicio de la dirección que se dirige a transformar las actuales aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de la gente, redirigiéndolos a objetivos

de más largo alcance, que incrementen las expectativas de mejora. En segundo lugar: se busca fomentar el desarrollo de capacidades y un mayor grado de compromiso personal con las metas organizacionales (Leithwood, 2009). Sin embargo, nuestro modo habitual de ejercicio de la dirección ha sido, más bien, uno «transaccional»: basado en una transacción, negociación o intercambio de recompensas entre el líder y los seguidores. Estos ofrecen conformidad y, a cambio, reciben beneficios.

Supone ir más allá de la gestión de las realidades presentes y de sus expectativas para transformarlas en función de dichas metas, logrando el compromiso con las expectativas y empoderando a los miembros de la escuela

En su lugar, una orientación transformadora se dirige –como señalábamos en otro lugar (Bolívar, 2012, p. 210)– a «crear expectativas, articular una visión superior, reorientando la mirada y los propósitos de los implicados, invariablemente supone una transformación de los objetivos inmediatos de los miembros». Esto supone ir más allá de la gestión de las realidades presentes y de sus expectativas para transformarlas en función de dichas metas, logrando el compromiso con las expectativas y empoderando a los miembros de la escuela, acercándolos a una «organización que aprende» como comunidad profesional.

Kenet Leithwood, junto con su equipo en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo del Instituto de Educación de Ontario, ha sido uno de los autores que mejor han relacionado la dimensión transformacional del liderazgo a las «organizaciones que aprenden». Se requiere un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, promoción del desarrollo profesional del personal). El foco de esta forma de liderazgo se centra en el compromiso y las capacidades de los miembros de la organización. El modelo de Leithwood (1994), en estas propuestas iniciales, comprende dimensiones de liderazgo y de gestión (cuadro 1, en la página siguiente).

Cada una de estas dimensiones debe ser entendida como funciones, no asignadas a ocupar un rol, estando asociadas con prácticas específicas. A su vez, las dimensiones de gestión y liderazgo están relacionadas de esta forma: si bien muchas prácticas parecen tener un carácter de gestión, sus efectos transformadores dependen de que los líderes de las escuelas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias, tanto para ellos mismos como para sus colegas, señala Leithwood (2009). En suma, se trata como ven muchos profesores, en una cierta dialéctica, de que se gestionen –establemente y bien– los aspectos necesarios y positivos del funcionamiento de la escuela, y –al tiempo– se tienda a movilizar al personal para transformar lo existente hacia un futuro deseable. Una acción directiva orientada a la mejora se juega, en efecto, entre resolver las tareas más apremiantes de gestión y reaccionar a los numerosos requerimientos administrativos

Dimensiones de liderazgo

- Construir una visión de la escuela y establecer metas centrales de esta.
- Proveer estímulos intelectuales, que promuevan la mejora y el desarrollo profesional.
- Ofrecer apoyos individualizados y reducir la incertidumbre.
- Proporcionar modelos de buenas prácticas y valores profesionales de la organización.
- Promover e inducir expectativas de alto desempeño.
- Construir una cultura escolar de organización que aprende.
- Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares.

Dimensiones de gestión

- Preocuparse por el personal y proveer los recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para desarrollar mejor el trabajo.
- Apoyo pedagógico.
- Monitorizar las actividades de la escuela.
- Construir relaciones con la comunidad.

Cuadro 1. Dimensiones del liderazgo transformacional

(paradójicamente, incrementados de modo más complejo en los últimos tiempos), induciendo un sentido proactivo a la acción colectiva.

Frente a los que se limitan a la gestión (asegurar el efectivo funcionamiento de una organización dentro de una realidad dada), siendo esta necesaria, van más allá, creando expectativas de que se puede, induciendo nuevos modos de pensar y trabajar entre los miembros. El líder transformacional influye en la cultura de la escuela: visión compartida, culturas de trabajo

colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, promoción del desarrollo profesional del personal.

NI HÉROES, NI CARISMA

El liderazgo es un proceso social que una persona o un grupo ejerce intencionalmente sobre otros, con el fin de estructurar las tareas y relaciones sociales en el seno de una organización. Como tal, son claves marcar una meta o dirección a la que ir y ejercer influencia para implicar a muchos. Entendemos que la mejora de una escuela no puede depender de una persona, sino que esta ha logrado implicar a otros en un proyecto común colectivo. En esos «otros» se incluyen, obviamente, el personal escolar, pero también la comunidad (familias, municipio).



El líder transformacional influye en la cultura de la escuela: visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, promoción del desarrollo profesional del personal

Actualmente no apostamos por líderes carismáticos, ni tampoco héroes, cuya acción queda diluida cuando desaparecen. Estos mitos contribuyen, más bien, a alimentar la creencia de que los cambios dependen de personas extraordinarias, eximiendo de la responsabilidad compartida. Frente a la noción individualista del liderazgo, en una organización que aprende el liderazgo está repartido o compartido, en una concepción comunitaria de la mejora.

Puede haber una persona que ha marcado un hito en una institución, pero –como en el caso posterior del colegio rural Maestro José Alcolea– lo será porque ha desarrollado unos modos de pensar y hacer que han potenciado la propia capacidad de liderazgo de los demás, en una cultura o modo peculiar de hacer.

Se trata de enlazar la acción docente individual con la colectiva de la escuela, ayudar a formular una visión compartida, determinar prioridades claras, promover el aprendizaje profesional, cultivar redes de comunicación e intercambio de conocimientos, etc.

EN LUGAR DE ESTILOS O MODELOS, PRÁCTICAS QUE TRANSFORMAN LA ESCUELA

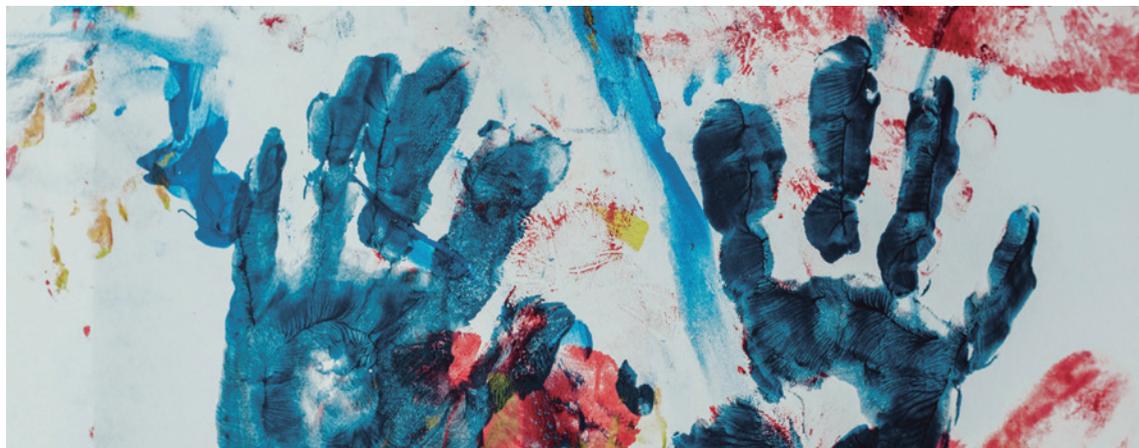
Durante mucho tiempo la literatura sobre el liderazgo ha girado en torno a estilos o modelos de liderazgo, que han ido desfilando (como visionario, transcultural, ético, carismático, sirviente, emocional, auténtico, democrático, etc.).

Actualmente pensamos que es más relevante y productivo centrarse en las prácticas de liderazgo que tienen efectos transformadores en la escuela, creando una cultura y capacidad interna sostenible en el tiempo.

Una acción colectiva, impulsada por el equipo colegiado, para promover una cultura de colaboración que, incrementando el compromiso y esfuerzo de los miembros, pueda lograr las metas de la organización. La construcción de confianza y respeto motiva a los seguidores a trabajar para conseguir las metas compartidas.

Estas prácticas o modos de actuación mejoran, a la postre, los procesos escolares y los resultados educativos de los alumnos y las alumnas. Una de las contribuciones relevantes

La construcción de confianza y respeto motiva a los seguidores a trabajar para conseguir las metas compartidas



de la investigación educativa ha sido identificar, reunir y difundir las buenas actuaciones y prácticas que permitan tender puentes entre las soluciones empíricas efectivas y la investigación (Bolívar, 2019). Pero también sabemos que su grado exitoso depende en gran medida del modo en que se adecúan a cada contexto, no en general.

Recogemos cuatro buenos ejemplos, escogidos de modo intencionado de contextos distintos, de escuelas con liderazgos compartidos que transforman y mejoran la educación ofrecida. En cada caso se describen qué cambios principales han introducido para transformar el papel de su escuela en la mejora, en cuanto a organización interna, implicación y compromiso de las familias, además de comunidad local. Una acción colectiva, impulsada por el equipo colegiado, que cambia la mirada y la cultura heredada, que construye confianza y expectativas, y motiva al profesorado y familias a trabajar para conseguir los sueños compartidos.

Referencias bibliográficas

- BOLÍVAR, A. (2012): *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Archidona. Aljibe.
- (2019): *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Madrid. La Muralla.
- LEITHWOOD, K. (1994): «Liderazgo para la reestructuración de la escuela». *Revista de Educación*, núm. 304, pp. 31-60. Disponible en: www.revistaeducacion.mec.es
- (2009): *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile. Fundación Chile. Disponible en: <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/5428>

Hemos hablado de:

- Liderazgo en centros.
- Dirección de centros.

Autor

Antonio Bolívar Botía
Universidad de Granada
abolivar@ugr.es

Este artículo fue solicitado por AULA DE INNOVACIÓN EDUCATIVA en octubre de 2019 y aceptado en diciembre de 2019 para su publicación.