

# GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR: EL EQUIPO DIRECTIVO PIEZA CLAVE PARA EL ÉXITO

**Veiga Río, Emilio J.; Rodríguez Machado, Eduardo R.; González Sanmamed, Mercedes**

Universidad de Santiago de Compostela  
e-mail: eveveigar26@gmail.com  
Universidad Internacional de la Rioja  
e-mail: eduardo.rodriguez@unir.net  
Universidad de A Coruña  
e-mail: mercedes@udc.es

Comunicación referida al **Bloque Temático II**

## **Resumen.**

Siguiendo propuestas y principios que encontramos reflejados en la Ley Orgánica 8/2013 para la mejora de la calidad educativa (LOMCE), nos encontramos en su artículo 122, con una idea que podemos considerar básica a la hora de la búsqueda de cambios significativos y de la procura de la mejora de la calidad en los centros educativos. Las acciones de calidad educativa partirán de una consideración integral del centro, que podrá tomar como referencia modelos de gestión reconocidos en el ámbito europeo, y habrán de contener la totalidad de las herramientas necesarias para la realización de un proyecto educativo de calidad.

La investigación, la teoría y modelos tan diferentes como la “Mejora de la Eficacia de la Escuela”, “EFQM” o “Calidad total” coinciden en señalar que el equipo de dirección escolar es uno de los factores clave de los centros educativos de éxito.

La experiencia nos señala igualmente su importancia: Centros que de la mano de una buena dirección han remontado dificultades serias, saliendo no sólo airosos sino fortalecidos de ellas, y otros que han perdido prestigio y clientela por la falta, entre otras cosas, de un equipo creativo, implicado y eficiente.

Aunar voluntades de los distintos estamentos de la comunidad educativa para señalar las metas del centro, gestionar los recursos de todo tipo para propiciar el logro de esas metas, afrontar con éxito los numerosos conflictos inherentes a la vida del centro son las funciones fundamentales de la dirección escolar, y todo ello teniendo presente que el alumnado y su aprendizaje son el eje conductor de toda su actividad.

**Palabras Clave:** Liderazgo pedagógico, comunidad educativa, competencias,

compromisos, evaluación.

## **INTRODUCCIÓN.**

En esta idea de trabajo compartido para la procura del cambio los centros docentes deberán de trabajar con una planificación estratégica que precisará de un compromiso global de todos los miembros de la comunidad educativa y a su vez de un verdadero liderazgo basado en las competencias y capacidades de cada miembro de la institución.

Aprovechamiento que deberá tener muy en cuenta el equipo directivo para afrontar una organización y gestión del centro como piezas clave del liderazgo y del éxito de toda la comunidad.

. Y este cambio ha de ser un cambio “inteligente”, nacido de la autoevaluación (¿dónde estoy?) para señalar un objetivo (¿dónde quiero estar?) y alcanzar una “escuela inteligente”, una escuela que aprende y se adapta para siempre estar instalada en la excelencia.

Y el cambio tiene que centrarse en dos objetivos fundamentales: la mejora continua de los procesos y el cambio de la cultura organizacional, lo que precisa tanto un liderazgo pedagógico fuerte como trabajo en equipo (Fullan, 2002)

El cambio, a veces, nos da miedo. Genera inseguridad y tensión por miedo al fracaso, pero es algo que debemos combatir con automotivación, el apoyo de los demás y la firme convicción de que un fracaso (y el único fracaso es no intentarlo) es una oportunidad de aprender y comenzar de nuevo con más inteligencia.

El liderazgo desempeña el papel fundamental (no hay mala escuela con un buen director), lo que requiere la adquisición de las habilidades necesarias para dirigir la escuela del siglo XXI, la escuela de excelencia. Nuevos tiempos demandan nuevas competencias: inteligencia emocional (empatía y habilidades sociales) para generar equipos de trabajo eficaces y eficientes, técnicas de negociación y manejo de conflictos, capacidad de motivar y carácter para tomar las decisiones necesarias...

## **OBJETIVOS**

En esta línea de liderazgo de la institución desde el equipo de dirección debemos reflejar que en la recientemente implantada Ley de Educación Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (LOMCE) cuando reparamos en el concepto de “equipo directivo” comprobamos que aparece en 15 ocasiones y principalmente se centra en destacar que dicho equipo “trabaja de forma coordinada en el desempeño de sus funciones, conforme a las instrucciones del director y las funciones específicas legalmente establecidas”, art. 131.2.

Es pues esta una visión institucional muy delimitada y restrictiva que poco favorece esas visiones más internacionales que acabamos de destacar en donde la idea de dirección en equipo y con un trabajo colegiado y compartido, con verdadera implicación y búsqueda de fines comunes, favorece las propuestas que consideramos idóneas para conseguir cambios y avances significativos en las instituciones escolares.

Y son las que han de servir como fuente de mejora y de progreso significativo en la institución escolar.

Una de las principales dificultades para consolidar un liderazgo escolar efectivo tiene relación con las tareas y actividades de los directores que han aumentado y se han complejizado en la década de los 2000. El cúmulo de las exigencias externas ha llevado en muchos casos, a una fragmentación de la función (Mulford, 2003).

Así destacamos que ser un director y ejercer el liderazgo escolar en el siglo XXI requiere el desarrollo de competencias profesionales pedagógicas complejas (Vaillant y Marcelo, 2009); y el problema es que con frecuencia, las tareas administrativas son preponderantes en detrimento de las funciones pedagógicas. Los directores dedican un alto porcentaje de su tiempo a tareas administrativas y a actividades tales como el control y la supervisión de recursos materiales y humanos (OCDE, 2009, 2012). El seguimiento y la evaluación de los progresos de aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes, son menos frecuentes (UNESCO, 2008; Talis, 2015).

## **OBJETIVOS DE UN EQUIPO DIRECTIVO PARA LA PROCURA DEL ÉXITO.**

1.- Un equipo directivo que parta de tener muy presente el contexto específico del centro educativo

Un buen resultado se basa en una buena planificación y a su vez una buena planificación se basa en el conocimiento de lo planificado. Un reto permanente para los directivos escolares es conocer buenas prácticas existentes y adaptarlas al contexto específico de su escuela. Y si se han podido verificar “in situ” y contrastar a través de una presencia física mucho mejor pues el conocimiento del trabajo de campo redundará en la mejor aplicación de lo vivido (López-Yáñez, J. & Lavié-Martínez, J.M. (2010).

Muchos estudiosos de la organización escolar comparten que la existencia de una cultura propia de cada centro. Cultura que viene determinada por las dimensiones: estructurales, relacionales, procesales y sobre todo del medio ambiente que rodea el centro.

2.- Un equipo directivo guiado por valores educativos apropiados y compartidos

A través de una verdadera red de valores, razones, creencias y supuestos que resulten de la comunidad educativa que integra el centro y de su propio contexto específico. Valores plasmados en los documentos organizativos para que sean compartidos, conocidos, y aceptados

El equipo directivo en coordinación con el resto de miembros se ha de preocupar por el aprendizaje y la formación integral del alumnado del centro y han de transmitir a los miembros de la comunidad cuáles son las intencionalidades para así poder compartirlas y generar sinergias comunes que confluayan en beneficio del alumno. El equipo de dirección ha de generar confianza y procurar la colaboración y participación en la organización. Así mismo en todos los procesos evaluativos tanto interiores

como exteriores ha de tener una elevada preocupación conseguir elevar los resultados de aprendizaje y por disminuir la distancia entre los que obtienen los mejores resultados y los que no los obtienen tan buenos.

### 3. Un equipo directivo que sepa delegar y brinde confianzas.

Murillo (2005), por su parte, elaboraron una investigación en la que estudiaron cómo reparten su tiempo los directivos de centros docentes de Primaria en España, qué diferencias se dan en ese reparto en función de diversas variables contextuales y cómo influye todo ello en la dinámica del centro. Entre sus resultados más relevantes destaca que los directivos dedican el 37% del tiempo a tareas administrativas, el 27% a tareas relacionadas con el liderazgo pedagógico, el 16% a tareas ligadas al contacto con las familias, el 15% a tareas que tienen que ver con su desarrollo personal y el 6% a otras actividades. Son estos indicadores que no pueden seguir manteniéndose si en verdad se pretende la búsqueda de la mejor de las formaciones en nuestro alumnado en la línea que indicábamos anteriormente.

El paradigma del cambio en la organización y la gestión ha de encaminarse en crear y potenciar capacidades en y entre los docentes Karen Louis (1994). Los cambios deben, así, iniciarse internamente desde dentro. Han de ser sentidos, necesitados, precisados y esto se alcanza mejor de modo colectivo, induciendo a los propios implicados a la mejora de su práctica, mediante un aprendizaje colegiado en sus contextos de trabajo. Si se quiere mejorar, el foco ha de ponerse en las potencialidades de la escuela y de sus elementos, sobre todo humanos.

Será en este punto en donde la dirección en equipo y el trabajo colegiado favorecerán las mejores propuestas de un liderazgo compartido y en esta línea la necesidad de una formación dirigida a los equipos más que a las personas individuales.

### 4. Un equipo directivo que trabaje en el presente y piense y avance en el futuro

El liderazgo orientado al futuro tiene que ayudar a la comunidad escolar a articular una visión basada en sus creencias y valores fuertes y consolidados. Creando una verdadera cultura de centro entendida y compartida como un fundamento. Tiene que adivinar las tendencias de futuro para acomodarse y sacar provecho de ellas y, por último, tiene que gestionar el proceso de cambio desde la situación actual a la situación deseada.

Conducir estos cambios requiere las destrezas propias de agentes de cambio como son la habilidad para generar confianza, la capacidad para hacer un diagnóstico acertado, planificar la mejora y para mantener el esfuerzo sostenido de las personas.

5. Un equipo directivo ha de saber identificar y destacan las áreas de acción que, vistas y analizadas en su conjunto, puedan ayudar a mejorar la práctica del verdadero liderazgo escolar.

- ❖ Redefinir las responsabilidades del líder escolar, centrando los esfuerzos en funciones que ayuden a la mejora de los resultados escolares, último fin de las políticas educativas.

❖ Distribuir el liderazgo escolar, comprometiendo y reconociendo una participación más amplia en los equipos de liderazgo y en las potencialidades humanas de los mismos.

❖ Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz a lo largo de diferentes etapas de la gestión y de la práctica.

❖ Hacer del liderazgo escolar un ámbito profesional más activo, y así mismo más atractivo al garantizar reconocimiento económico y perspectiva de carrera profesional apropiados (no puede ser que los tiempos de atención a la dirección de los centros en la Comunidad Autónoma de Galicia estén regulados por normativa de los años 1997, O. de 22 de julio de 1997 por la que se regulan determinados aspectos de organización y funcionamiento de las escuelas de educación infantil, de los colegios de educación primaria y de los colegios de educación infantil y primaria dependientes de la Consellería de Educación y Ordenación Universitaria, que desenvuelve el D. 374/96. O la O. do 1 de agosto de 1997 por la que se dictan instrucciones para el desenvolvimiento do Decreto 324/1996 polo que se aprueba o Reglamenteo orgánico dos institutos de educación secundaria e se establece su organización e funcionamento)

## CONCLUSIONES

¿Cómo estamos en verdad? ¿Tenemos margen de mejora? ¿Qué hacer?...estas y otras muchas cuestiones que se nos pueden y de hecho se nos plantean debemos abordarlas de forma reflexiva, serena, colegiada, con fundamentación real y con espíritu socio-crítico. Como cita Nérida Zaitegui, quién tiene preguntas busca respuestas y quién tiene un “por qué” busca un “cómo”.

Destaquemos algunas consideraciones a modo de resumen que pueda abrir el debate y nos lleve a la procura de soluciones verdaderas.

❖ El objetivo prioritario de las políticas educacionales en el siglo XXI debe ser garantizar a todos los estudiantes los aprendizajes imprescindibles que les que posibiliten la integración y participación activa en la vida pública. El liderazgo en la enseñanza está, sin duda, para hacerlo posible. Necesitamos, pues, los mejores equipos directivos que puedan ejercer un liderazgo educativo. Para esto, en primer lugar, como sugiere el informe de la OCDE (Pont et al., 2008), se requiere hacer de la dirección escolar una profesión atractiva. Atraer a los mejores candidatos deben potenciarse en remuneraciones, carrera profesional y formación.

❖ Centremos los esfuerzos en la procura de una formación inicial y en servicio adecuadas. Los líderes escolares necesitan capacitación específica para responder al aumento de funciones y responsabilidades, en particular sobre estrategias para mejorar los resultados escolares.

❖ La nueva gestión enfocada al gobierno de la organización de los centros está demandando un cambio de papel que, justamente, al no haberse producido una reestructuración organizativa, lo impiden. De ahí la necesidad de un liderazgo de la dirección que incite, de un modo “transformativo”, al desarrollo del establecimiento

escolar como organización.

❖ La visión del verdadero liderazgo ha de ir unido a iniciativas e influencias en donde la corresponsabilidad este distribuida entre todos los miembros (liderazgo distribuido) de la escuela. Desde las “organizaciones que aprenden” se subraya la necesidad de distribuir o dispersar las tareas dinamizadoras en el conjunto del profesorado, como hemos comentado en otro lugar (Bolívar, 2000)

En resumen de lo que en verdad se trata, en último extremo, es de cómo garantizar a toda la sociedad y más concretamente al elemento básico del sistema escolar “el alumnado” sus derechos de obtener los mejores resultados y la mejor de las formaciones para la vida, su vida y para ello no basta tener algunas buenas escuelas que funcionan bien, sino hacer de cada escuela una gran escuela. El liderazgo en la enseñanza ocupa, sin duda, un lugar en dicha tarea.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Madrid: La Muralla.

Decreto 374/96, de 17 de octubre, por el que se aprueba el reglamento orgánico de las escuelas de educación infantil y de los colegios de educación primaria.

Decreto 324/1996, do 26 de julio, por el que se aprueba el Reglamento orgánico de los institutos de educación secundaria de Galicia.

Fullan, M. (2002). El significado del Cambio educativo, un cuarto de siglo de aprendizaje. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, n. 6, 1-2.

Ley orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (B.O.E de 10 de diciembre de 2013)

López-Yáñez, J. & Lavié-Martínez, J.M. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 14 (1), 71-92. Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev141ART4.pdf>.

Marcelo, C. y Vaillant, D. (2009). Desarrollo profesional docente. ¿Cómo se aprende a enseñar? Madrid, Nancea, S. A. de Ediciones.

Mulford, B. (2003). *School Leaders: Changing roles and impact on teacher and school effectiveness*. Paris: OCDE

Murillo, F. J. (2005). *La investigación sobre eficacia escolar*. Barcelona: Octaedro.

OECD (2012a) *Equity and Quality in Education. Supporting disadvantaged students and schools*. OECD, Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264130852>

Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD (2009). *Creating effective teaching and learning environments: first results from TALIS [Teaching and Learning International Survey]*. Disponible en: <http://www.oecd.org/TALIS>.