



Liderazgo pedagógico: hacia una escuela de calidad



Numerosos son los estudios e investigaciones sobre liderazgo pedagógico: Leithwood, Hesselbein, Gento, Bolívar, etc., los han desarrollado en profundidad. El objetivo de este artículo es más modesto: exponer la experiencia de seis años, en la dirección del CEIP "San Juan de la Cruz" de Córdoba (Andalucía). Nuestro reto: conseguir una escuela de calidad; nuestra propuesta: promover el liderazgo compartido.



Gema
Fernández Romero

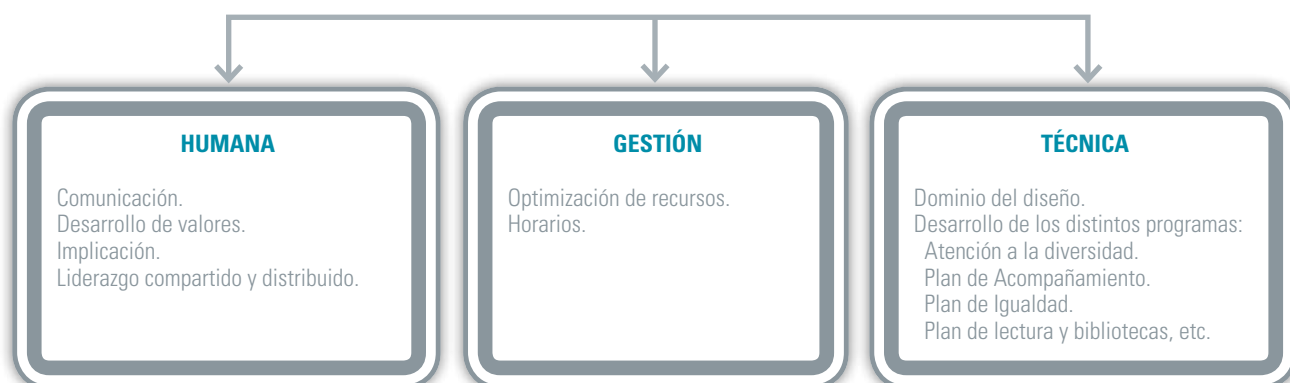


Maestra y Directora del CEIP "San Juan de la Cruz"
de Córdoba.

fernndezromerogema173@gmail.com



COMPETENCIAS DE LA DIRECCIÓN



La dirección escolar tiene la responsabilidad legítima en la toma de decisiones, en ese “ejercicio” continuo de elegir y decidir, en el CEIP San Juan de la Cruz, se apostó por una dirección compartida, participativa y distribuida, encaminada a conseguir un verdadero liderazgo pedagógico, basada en tres objetivos: potenciar el trabajo en equipo, mejorar los resultados escolares y la convivencia entre todos los agentes de la comunidad educativa, y cambiar la imagen del colegio.

Cuando, por primera vez, se toman las riendas de la dirección de un centro educativo, son muchas las dificultades y retos a afrontar: por un lado, los agentes tanto internos como externos a los que hay que convencer e integrar en el proyecto y, por otro lado, conseguir los objetivos propuestos. Así pues, el primer requisito y pieza fundamental ha de ser hacer un estudio de las características del centro educativo y conocer el compromiso y el grado de desarrollo personal de los docentes implicados. El fin en mente de la dirección, conseguir la sinergia en la comunidad educativa.

Al poner en conocimiento de la comunidad educativa nuestro proyecto, debíamos definir con claridad cuáles tenían que ser las actuaciones de la dirección si queríamos conseguir un verdadero liderazgo compartido y distribuido. Así pues debíamos:

1. Proporcionar un esquema de trabajo que facilitara la mejora de la organización y el funcionamiento del centro, así como de los procesos educativos y de sus resultados.
2. Favorecer la creación de un clima de reflexión y análisis en el centro, en el consejo escolar, claustro, ETCP, equipos de ciclo y equipos docentes, que hiciera posible un mejor conocimiento de la realidad y orientara la toma de decisiones.
3. Estimular el trabajo en equipo del profesorado, así como la participación y la implicación responsable de los diferentes sectores de la comunidad educativa en la vida del centro.

4. Impulsar la innovación educativa y la formación del profesorado.

Liderazgo pedagógico, compartido y distribuido como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos

Era necesario pues, planificar y establecer como requisitos fundamentales:

- Las colaboraciones externas.
- La formación del profesorado.
- La Autoevaluación del proceso

1. El estudio y programación de las competencias de la dirección

Una vez hecho el estudio de nuestras competencias, para el logro de los objetivos propuestos la dirección debía basarse en tres pilares básicos:

- Desarrollo de otros líderes, como condición necesaria para la buena marcha, desarrollo y resultado del proceso.
- Trabajo en equipo, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- Organización del tiempo (horarios).

1.1. Desarrollo de otros líderes

Estábamos convencidas de que, lo realmente importante, a la hora de tomar las mejores decisiones, era escuchar la opinión de todos los miembros implicados y poder ser consultados con respecto a lo que planeamos. De igual forma, llegamos a la conclusión de que, al tomar decisiones de forma compartida, utilizaríamos la experticia de los involucrados en el proceso, aumentaría su moral, confianza y motivación, se fomentarían sus capacidades de liderazgo y se formarían nuevos líderes, entre otras muchas cualidades y esto repercutiría muy positivamente en el proceso del cambio.



En el CEIP San Juan De La Cruz,
se apostó por una dirección
compartida, participativa y
distribuida

Por otro lado, era imprescindible precisar quiénes debían estar involucrados. Era de vital importancia, elegir y persuadir a los miembros que formarían parte del equipo, para que desarrollaran la práctica participativa y se convirtieran en impulsores del cambio, compartiendo sus experticias y promoviendo el desarrollo de nuevas directrices, entre el personal docente, con el fin de lograr, en todo el colegio, una visión de mejora en la enseñanza y el aprendizaje del alumnado.

Sin embargo, el proceso de toma de decisión requiere desde la gestión directiva, saber en qué consiste, cuándo y cómo es conveniente actuar colaborativamente, ya que no todas las circunstancias o desafíos deben resolverse con el mismo grado de participación. Para impulsar eficazmente este proceso, gestionar adecuadamente la participación de los miembros de la comunidad escolar y encontrar soluciones efectivas, era clave: primero pensar, luego escoger y más tarde decidir, teniendo en cuenta las diversas situaciones y procedimientos que mejor se ajustaran a cada una de las decisiones tomadas. Con esta secuencia racional, estudiada y planificada de antemano, tendríamos asegurado el éxito.

Una vez consultado a los seleccionados y obtenido su aceptación, para su implicación en nuestro proyecto y con el objetivo de convertirlos en otros líderes se han llevado a cabo las siguientes acciones.

1.1.1. Actuaciones

- Poner en su conocimiento nuestros objetivos y aspiraciones.
- Pedir su colaboración, en la puesta en marcha e implementación, con el proyecto presentado y de formar parte del Equipo Directivo que queremos implementar en el centro.
- Solicitar su compromiso de permanencia en la coordinación durante todo el tiempo que estuvie-

ra en funcionamiento esta dirección, sólo cambiarían por traslado de ciclo o, a otro centro.

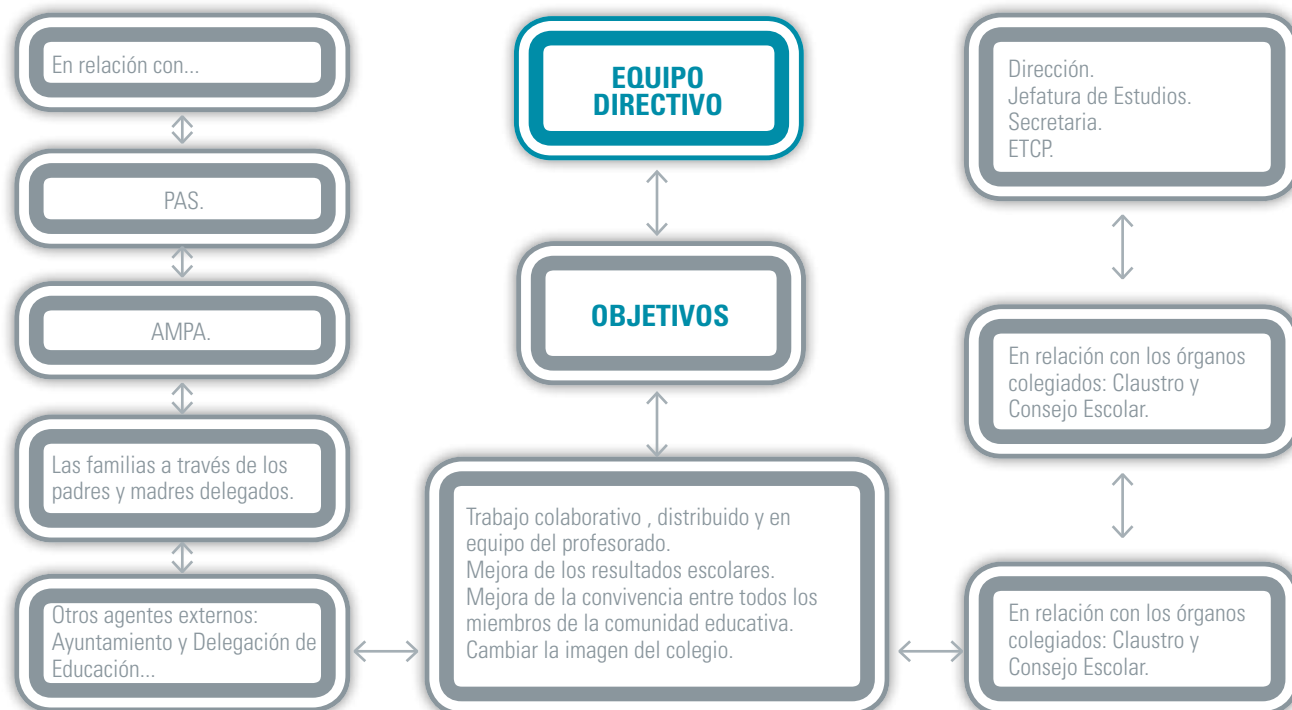
- Llegar al acuerdo que debían presentarse, para ser miembros del Consejo Escolar, ya que tanto por ser miembros del Equipo Directivo, como receptores y transmisores de estímulos, el conocimiento de los temas tratados, era de vital importancia para su traslado, en el orden del día, de las reuniones semanales de ciclo. Así, se aseguraba que todo el profesorado estuviera informado de todo y en todo momento.

1.1.2. Actividades

- Se programan reuniones semanales del ETCP y equipos de ciclo.
- Se han construido de redes de información, orales, por escrito o a través del site del profesorado y el sistema PASEN, para una información rápida y eficaz.
- Se ha facilitado toda la información necesaria respecto a todos los cambios, en la organización y funcionamiento del centro, por las reformas educativas, LOE, LOMCE.
- Se ha solicitado su colaboración en la elaboración de todos los documentos: Plan de Centro, Programación General Anual, etc. Estos documentos se trabajan en los ciclos, se exponen y ratifican en el ETCP y se aprueban en claustro y Consejo.
- Se les asesora, en las reuniones del ETCP para su traslado a los Ciclos, en el fomento de la mejora y desarrollo profesional.
- Se pide su colaboración en la generación de un clima de confianza, participación y compromiso.
- Siempre se solicita su cooperación y asesoramiento en la toma de decisiones.

1.2. Trabajo en equipo

Fueron muchas las dificultades encontradas para hacer partícipe de nuestro proyecto y nuestras metas,



a parte del profesorado, en los dos primeros años. La cultura de trabajo del centro era totalmente opuesta a nuestro diseño. Cambiar de modelo era un verdadero reto. No obstante, la acertada elección de las coordinaciones de ciclo y su compromiso, así como de los distintos planes y programas, nos ayudó bastante en, poco a poco, ir implementándolo. Por otra parte, la llegada de nuevo profesorado, su rápida integración, así como su disposición, ayuda y colaboración, nos han servido para poder llevar a cabo los objetivos marcados y poder establecer en el centro una verdadera cultura de trabajo en equipo.

1.2.1. Actuaciones

- Se planifica del trabajo de las reuniones del ETCP, de los ciclos y equipos docentes con objetivos claros y metas alcanzables.
- Se clarifica cómo va a ser la organización del equipo: ejercicio de la coordinación, delimitación de funciones que cumplirá cada integrante.
- Se establecen normas de funcionamiento, calendario de reuniones...
- Se evalúa el trabajo realizado y los resultados obtenidos con un carácter formativo y desde una perspectiva que permite establecer las propuestas de mejora para el grupo.
- Se generan las condiciones necesarias para que el equipo se concentre en la tarea. Dando la oportunidad de que se fomente la creatividad individual y del propio grupo.
- Se crea un clima de trabajo democrático y participativo. La colaboración y la confianza entre todos es fundamental para el trabajo en equipo.

- La toma de decisiones es siempre consensuada y se llega a acuerdos con la participación de todos.
- Se conciencia a los miembros de que cada uno debe dar a conocer sus habilidades y aportar sus conocimientos, para que el trabajo en equipo prospere. La colaboración y el intercambio de conocimientos y destrezas, aún con las diferencias que se puedan generar, son fundamentales.
- Se arbitran las medidas para que los canales de comunicación entre los miembros del equipo siempre estén abiertos.
- Se pide a los miembros, compromiso, optimismo y voluntad, como aportaciones individuales, para que el equipo funcione debidamente. Compromiso para trabajar por un fin que sientan como suyo. Optimismo para creer en el trabajo, acudiendo a apoyos mutuos que motiven a favor de la tarea. Voluntad para cumplir con su trabajo.
- Desde la coordinación del equipo se debe fomentar la participación de todos los miembros.

1.2.2. Actividades

- Cambiar la composición del Equipo directivo incluyendo al ETCP y consultándolo en la toma de decisiones.
Era fundamental la implementación en el centro de una verdadera cultura de trabajo en equipo, para tal fin se diseñó un modelo de equipo directivo y funciones de la Comisión de Coordinación Pedagógica (ETCP, en Andalucía).
En el esquema anterior se resume el concepto de Equipo Directivo que queríamos implementar,

Modelo de Equipo Directivo implementado en el centro



formado por: Dirección, Jefatura de Estudios, Secretaría y Comisión de Coordinación Pedagógica (Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica, en Andalucía), en colaboración con otros agentes internos y con el apoyo y colaboración de agentes externos, que de una u otra forma están relacionados con el centro.

- Diseñar reuniones del profesorado de cada nivel, y de los equipos docentes, con el objetivo de programar, preparar actividades y las pruebas de evaluación en común.

Con el convencimiento de que el profesorado puede planear el mejor desarrollo profesional en el contexto de su propia aula, trabajando juntos y de que es posible encontrar líderes docentes muy efectivos en cada nivel, era fundamental el trabajo en equipo. Así pues, las programaciones, actividades, pruebas de evaluación etc, son programadas por los equipos docentes, se exponen en cada ciclo, se estudian en ETCP y se aprueban en claustro. Para tal fin, durante el primer año, se les hizo coincidir en un tramo horario, para programar y compartir experiencias. Una vez elaboradas las programaciones, al elaborar nuestro proyecto educativo, las reuniones de profesorado del mismo nivel y de los equipos docentes se programaron, diariamente, en horario de 8:45 a 9:00 horas.

- Utilizar todas las herramientas a nuestro alcance para que la información al claustro fuera lo más rápida y transparente posible.
- Se proporcionan esquemas de trabajo que facilitan las reuniones de los distintos equipos y órganos colegiados.

- Se da un calendario anual de trabajo, a principio de curso, donde están recogidas todas las actividades mensuales a realizar y programadas las de principio, final de trimestre y fin de curso.
- El primer día de curso se entrega un borrador del horario del centro y tutorías que se aprueba, con las modificaciones que se presenten, en claustro.
- No se realiza la asignación de tutorías por antigüedad, el diseño de cada curso escolar se estudia en ETCP según necesidades del centro y alumnado.
- Se entrega, el primer día del curso, un cuaderno de tutoría con toda la información necesaria, desde listas de clase, registros, normativa, compromisos educativos o de convivencia, etc.
- Se ha creado un site interno entre el profesorado en que está recogida toda la información: el calendario anual de actividades, novedades en educación, todos los documentos del centro, las memorias de autoevaluación, las PGAs, los blogs de cada ciclo, calendario, etc.
- Se informa, puntualmente, por documento escrito, PASEN y site.
- Se programan las reuniones semanales de ciclo en el ETCP, etc.

1.3. Organización del tiempo (horarios)

Otro factor que debíamos considerar para determinar el método de la toma de decisiones, era el tiempo. Por tanto, una de las piezas determinantes, era hacer una reestructuración del horario. Era indispensable, si queríamos que nuestro proyecto llegara a buen puerto, el disponer del tiempo necesario para poder llevarlo a cabo.

1.3.1. Horario lectivo

Uno de los pilares básicos que sostienen nuestro proyecto es el horario. Desde que iniciamos nuestra andadura y, tras consultar con la inspección, nuestra distribución horaria lectiva ha constado de treinta sesiones. Una sesión diaria se dedica al fomento de la lectura. Esta distribución nos sirve para:

- Garantizar una sesión diaria en las instrumentales.
- Más sesiones semanales y mejor distribuidas para Lengua Extranjera, mejor distribución de Refuerzos.
- Dedicar un tramo horario semanal para las reuniones de los componentes del Equipo Directivo



y ETCP de forma que los coordinadores, la Dirección y la Jefatura de Estudios coinciden, dentro de sus horas establecidas a tal efecto, en un mismo tramo. Por otro lado, las sesiones se realizan el martes, día que la referente del EOE está en nuestro centro y pueda asistir a las reuniones, en caso de que su participación fuese necesaria. Así se aseguraban reuniones semanales del ETCP (CCP), para abordar o ser informados de cualquier problema surgido en el centro, buscar soluciones y planificar el orden del día de las reuniones semanales de ciclo o, en caso que fuera necesario, asegurar las reuniones interciclos. El disponer de especialistas suficientes nos facilitó la tarea. Por otra parte, todo el equipo debía reunirse en horario de recreo, cambiando sus turnos, cuando surgiera un tema que requería de solución inmediata. Nunca se tomaría una decisión sin consultar a todo el equipo.

- Optimización de recursos. Al ser un porcentaje reducido, el alumnado que no solicita recibir enseñanza religiosa, se le concentra en uno de los niveles quedando, dos sesiones al otro nivel, para Refuerzo Educativo.
- El disponer de siete profesores de Primaria que tienen la especialidad en Educación Física, imparten esta materia en su curso, el paralelo o donde sea necesario; de esta forma se quedan concentradas las horas que quedan libres por esta especialidad en uno o dos docentes, que son dedicadas a Refuerzo de Lectura en el primer Ciclo.

1.3.2. Horario no lectivo

Está distribuido de la siguiente forma:

- 08:45 a 09:00 horas. Reuniones de equipos docentes o profesorado del mismo nivel para preparación de materiales conjuntos, actividades, etc.
- Martes de 14:00 a 15:00 horas: reuniones de los equipos de ciclo, con el fin de garantizar la información inmediata de los acuerdos tomados por el ETCP, que también se reúne los martes, como se ha expuesto anteriormente.
- Lunes de 17:00 a 18:00 horas, reuniones de tutorías con las familias..
- Lunes de 18:00 a 20:00 horas, reuniones de órganos colegiados, al menos una al trimestre o cuando la ocasión lo requiera. Resto de lunes, según programación, sesiones del proyecto de Formación en Centros, con participación de todo el profesorado.



PROPUESTA DE ACTIVIDADES

Las actividades sugeridas con las familias, alumnado y profesorado tienen como objetivo: cambios en la metodología para mejorar el clima en el aula y las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa con la aplicación del programa "Golden5". El profesorado del centro está realizando un Proyecto de Formación en centros basado en El proyecto Golden5 que, tiene como objetivo crear, un programa educativo dirigido al profesorado que le ayude a tener un ambiente escolar más agradable y efectivo en el aula. Este proyecto está fundamentado en la creencia de que las escuelas tienen importantes responsabilidades en la educación de los futuros ciudadanos y en el desarrollo de actitudes saludables hacia ellos mismos, los otros y la sociedad, teniendo especialmente en cuenta que los niños en riesgo de exclusión social necesitan una atención especial. Los docentes necesitan ser competentes dirigiendo estrategias y mejorando el desarrollo social de los niños y niñas, y de las clases como un grupo. En este sentido, el programa Golden5 propone un principio, unas áreas y unos pasos claves que ayudan a conseguirlo.

En el aula

Se irán aplicando las técnicas del programa en el aula teniendo como objetivo que todo el alumnado se sienta protagonista, feliz y seguro de poder alcanzar las expectativas que de él se esperan. Objetivo: que todo el alumnado se sienta protagonista, feliz y seguro de poder alcanzar las expectativas que de él se esperan.

El profesorado (Ágora de profesores)

Aplicará las técnicas del Programa en el aula, se irá estudiando el proceso en los equipos de ciclo y con las familias.

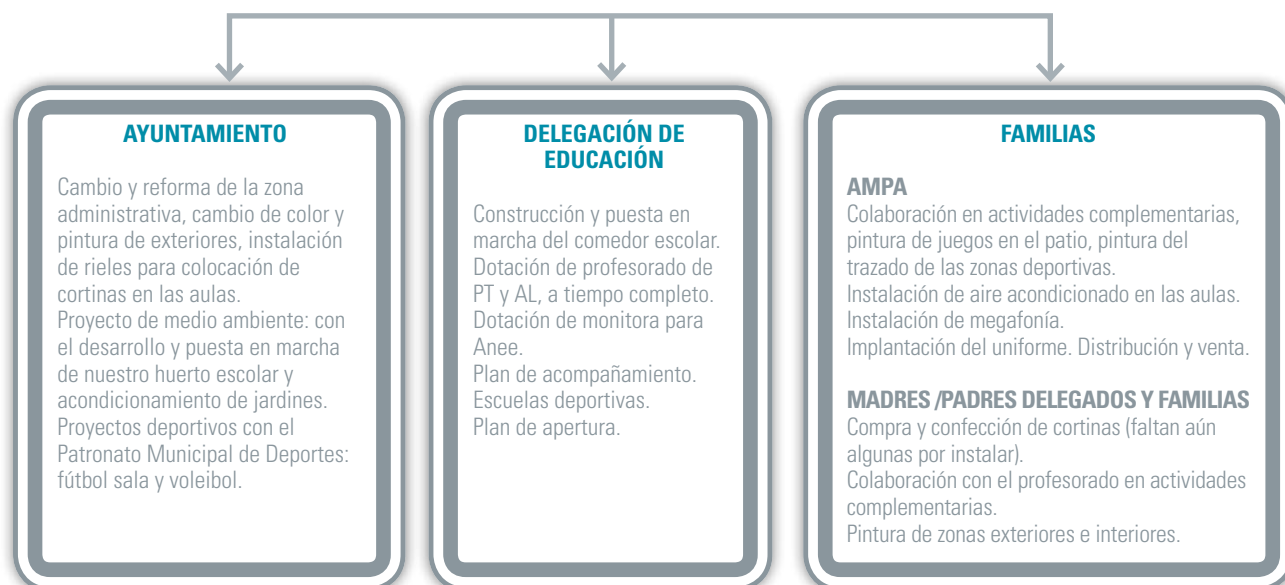
Con las familias (Caminando juntos)

Se elaborará un cuestionario en el que se les preguntará por los resultados que han ido observando durante el desarrollo del programa.

El ETCP, evaluará los resultados que se expondrán para su reflexión y análisis en el Claustro.



COLABORACIÓN DE OTROS AGENTES EXTERNOS



2. Las colaboraciones externas

2.1. La inspección educativa factor clave en el proceso de cambio

Durante el desarrollo de nuestro proyecto, hemos contemplado: por un lado que, el estímulo, la voluntad y constancia de la dirección han sido decisivos para la formación de un Equipo Directivo de liderazgo participativo y distribuido, y por otro, el apoyo de los Inspectores de Referencia, ya que en cada intervención hemos contado con su asesoramiento y ayuda, todas las iniciativas se han mantenido y han prosperado. En otras palabras, es posible establecer y mantener esta clase de reformas en el centro. En nuestro caso, el apoyo y confianza depositados en nuestro proyecto por la Inspección Educativa, han sido determinantes para su puesta en marcha e implementación.

2.2. Colaboración con otros agentes externos

Otro de nuestros objetivos era el cambio de imagen del centro. En el esquema anterior se especifican alguna de las actuaciones llevadas a cabo, en colaboración con las instituciones que tienen relación con el centro.

3. Formación del profesorado

Al margen de la formación permanente de cada maestro o maestra, el centro educativo debe facilitar y programar cursos de formación en centros, acordes con su realidad y con la autoevaluación realizada de cada curso escolar. En nuestro centro y, una vez realizada la autoevaluación y se analizan los resultados de los indicadores homologados

que facilita la Consejería de Educación, se hace un análisis y reflexión por el ETCP, ciclos, equipos docentes y claustro de profesorado y, según los resultados, se programa un curso de formación, con participación de todo el profesorado y con el asesoramiento del CEP de referencia. Así pues, y según las necesidades detectadas, estos han sido nuestros cursos de formación en el centro:

- En primer lugar, se formó un grupo de trabajo para la puesta en marcha y funcionamiento de la Biblioteca con la presentación del proyecto "Lector" que fue financiado por la Consejería de Educación. Se adecuó la Biblioteca en su decoración y se adquirieron más de cuatro mil libros de lectura. Se puso en marcha la biblioteca itinerante" y se organizó el uso de la biblioteca.
- Curso 2011/2012. TO-2.0. Con este curso se pretendió dotar al profesorado de una herramienta que, además de servirle como ayuda en su docencia, fuera un nexo de unión entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- Curso 2012/2013. Competencia lingüística. Objetivos para la comprensión y eficacia lectora. El curso se enfocó en cuatro líneas de trabajo, repartidas entre los diferentes miembros del claustro: depósito de recursos, centro de recursos de aprendizaje, utilización de las TIC y fomento de la lectura.
- Curso 2013/2014. Nuevas estrategias metodológicas para la enseñanza de la competencia matemática en Educación Infantil y Primaria. En resumen, se trató de una propuesta de formación que se sustentara en la voluntad del claus-



tro de profesorado, en avanzar en una educación matemática de calidad y equitativa que ayudara a mejorar las CCBB de nuestro alumnado.

- ➔ 2014/2015. Cambios en la metodología y clima de aula. Basado en el Programa "Golden5". Con este curso pretendemos la mejora de la convivencia en las aulas y entre todos los miembros de la comunidad educativa.

4. La autoevaluación del proceso

La autoevaluación debe ser, pues, la síntesis de una reflexión permanente y compartida sobre la acción educativa y, de esta manera, deja de ser concebida como una imposición, fiscalización o amenaza para convertirse en el medio idóneo para el intercambio, el encuentro, la ayuda y la autorreflexión, tan necesarios en nuestras aulas.

Así pues, era esencial contar con algún instrumento de seguimiento y evaluación. Nosotros utilizamos un plan de evaluación interna, evaluado por una comisión de evaluación, creada en el Consejo Escolar, como complemento de la autoevaluación y del plan de calidad y mejora de los resultados escolares, determinados por la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Estos instrumentos han definido los ejes del proyecto inicial, han permitido concretar las competencias y los objetivos y, evaluar el proceso.

Conclusión

Teniendo en cuenta nuestra experiencia, podemos asegurar, aunque aún nos queda mucho por hacer, que los esfuerzos realizados han dado resultado y, tras el estudio, análisis y evaluación de

Era de vital importancia, elegir y persuadir a los miembros que formarían parte del Equipo, para que desarrollaran la práctica participativa y se convirtieran en impulsores del cambio

nuestra gestión, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

1. Han mejorado el clima y la convivencia.
2. Hay una mayor participación de las familias en la vida del centro. La asistencia a las reuniones generales y de tutoría han aumentado considerablemente, así como las firmas de compromisos educativos y de convivencia.
3. Aumento considerable de alumnado en las actividades extraescolares del plan de apertura.
4. Implicación del profesorado en la participación en planes y programas. El plan de acompañamiento ha estado impartido, en la mayoría de los grupos por sus propios tutores.
5. Participación de todo el profesorado en los cursos de formación en centros.
6. Tras una sucesiva mejora en los resultados, en el curso escolar 2013/2014 hemos conseguido el 100% de los objetivos programados en el plan de calidad y mejora de los resultados escolares y nuestro mayor logro y satisfacción: la AMPA del colegio ha mandado este mes de octubre, un comunicado a las familias, felicitando al profesorado y al equipo directivo por su profesionalidad, buen hacer, esfuerzo y dedicación demostrados en los resultados escolares y en el clima de convivencia del centro •



PARA SABER MÁS

BOLÍVAR-BOTÍA, A. (2010). Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos. Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), pp. 79-106.

HESSELBEIN, F y otros (2006). *El líder del futuro*. Barcelona: Deusto

LEITHWOOD, K., DAY, C., SAMMONS, P., HARRIS, A., y HOPKINS, D. (2006). *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning* UK: National College for School Leadership.



HEMOS HABLADO DE

Liderazgo pedagógico, liderazgo compartido.

Este artículo fue solicitado por PADRES Y MAESTROS en octubre de 2014, revisado y aceptado en enero de 2015 para su publicación.