

*«Una persona que no está satisfecha con su vida personal no puede ser un LIDER ni crear las condiciones necesarias para un cambio de clima».*

# Técnicas de liderazgo para mejorar el clima escolar

El liderazgo para mejorar el clima escolar, requiere dotes especiales y sensibilidad para captar los problemas, las expectativas y las condiciones reales en que se encuentra el centro. El objetivo final es mejorar el aprendizaje.

Más que cualquier otra persona, el Director es responsable del clima del centro. El profesor tiene esa misma responsabilidad en su propia clase. En ambos escenarios, un liderazgo efectivo para mejorar el clima, requiere que los responsables sean:

- Conscientes de las condiciones y circunstancias que influyen la actitud, la opinión y los comportamientos personales.
- Personas siempre alerta para captar los acontecimientos que influyen en las actitudes, las ideas y los comportamientos profesionales.
- Conscientes de las expectativas de los demás.
- Conscientes de las respuestas a las condiciones o acontecimientos que no se pueden controlar, pero con los que hay que enfrentarse.
- Capaces de planificar, iniciar y poner en práctica aquellos cambios que se pueden controlar.
- Capaces de formular planes a largo plazo para conservar y mejorar aquellas condiciones que influyen la calidad de los resultados obtenidos por los estudiantes.

Los líderes del cambio deben ser personas capaces de crear un ambiente de altas expectativas, en ellos mismos y en los demás. Ya sean responsables de todo el centro o de una clase, tienen que mantener este clima, planificar el cambio y saber dónde están los obstáculos que impiden su realización.

---

EDGAR A. KELLEY

---

## CREAR EXPECTATIVAS

Los modos y las costumbres que prevalecen en los centros escolares y en las clases, representan una mezcla de creencias y tradiciones que, a veces, están apoyadas en la investigación, pero a veces no lo están. En una amplia revisión que realizaron dos publicaciones (Walber, 1979; Lezotte, 1980), se estudia lo que un clima positivo influye en la escuela o en la clase. Los resultados que ofrecen estas dos publicaciones contradicen muchos viejos y respetados criterios, pero carentes de una firme base documental.

Brookover (1970) nos dice que uno de los factores que mejor explica las diferencias de éxito entre «escuela - escuela» y «alumno - alumno», es el «sentimiento de la inutilidad». Tal como

nos dice (Lezotte, 1980), el sentimiento de inutilidad explica «más del 50 % de las diferencias de los resultados que se observan entre los diversos centros... y estas diferencias están también muy relacionadas con las expectativas del profesor respecto de sus alumnos y la perspicacia del estudiante para captarlas». Lezotte y sus co-autores sugieren:

Supongamos que a la hora de enseñar a un niño a leer y a escribir, mantenemos las mismas expectativas de éxito que sus padres mantuvieron para enseñarle a hablar y a andar. Lezotte afirma que los resultados serían muy similares.

Esta perspectiva lleva a la conclusión de que «las escuelas efectivas» mantienen la convicción común de que

todos los estudiantes pueden aprender, y han adoptado una orientación instructiva que refleja esta creencia; una orientación particular —el concepto de dominio del aprendizaje— parece especialmente útil para promover programas efectivos.

Una historieta antigua nos habla de una persona que tenía el hobby de coleccionar los dichos que aparecen en las pegatinas de los coches. En una ocasión esta persona iba conduciendo a lo largo de una autopista y, delante de él, iba un camión arrastrando un trailer con caballos. En la parte de atrás del camión de caballos había un letrero que decía: «Lo que ves es lo que eres». El paralelo resulta veraz para las personas responsables de mejorar el clima de un centro: es muy posible que lo que

ocurra esté estrechamente relacionado con lo que se espera. Sin embargo, si las expectativas son poco realistas, se creará una sensación de inutilidad y descenderá la productividad y la satisfacción.

### **Ejercitar el liderazgo**

El aprendizaje es un proceso social y psicológico. Su implicación en el desarrollo y mejora de un clima escolar es claro y muy simple. Aunque es importante, al ejercitar este liderazgo, enfocar la atención hacia las necesidades concretas del individuo, el cambio no tendrá lugar al menos que se le preste la misma atención y se ponga el mismo empeño en cambiar los criterios, expectativas y normas de grupo, tanto en el marco escolar como en el de las clases. Si partimos del supuesto de que los centros y las clases son entornos estériles y que las influencias exteriores —el status socioeconómico, antecedentes familiares y otros— son obstáculos insalvables para que el estudiante alcance altos niveles de satisfacción y productividad, es muy probable que los colegios se conviertan, efectivamente, en marcos estériles. Si no logramos comprender la interacción de estas influencias en las esperanzas que tenemos puestas en los jóvenes o si fallamos en la comprensión de sus propias expectativas, no podremos alcanzar, ni en el colegio ni en la vida, los niveles de satisfacción y productividad que pretendemos.

En un sentido sociológico, todo el mundo tiene en la vida un papel de subordinación, de igualdad o de «supraordenación». Muchas personas centran sus preocupaciones y esperanzas en los niveles en los que se encuentran rodeados. De este modo, y en cualquier posición, el individuo fluctúa entre subordinados y superiores.

El profesor es mediador entre las expectativas del Director y los estudiantes. Los estudiantes, enfrentados a las expectativas del centro, de la familia y de la sociedad, tienen que mediar entre estas demandas y responder de manera que no se entorpezca el funcionamiento psicológico y social.

Cuando el criterio último para valorar la calidad de un clima escolar es el nivel de productividad y satisfacción alcanzado por los estudiantes, aparecen tres áreas en el desarrollo de este clima que deben considerarse clave: 1) El clima experimentado por el profesorado y transmitido a los alumnos; 2) el

clima de la clase experimentado por los estudiantes; 3) el clima de interacción entre escuela, familia y grupos sociales del entorno.

**Principio 1:** *Los esfuerzos para mejorar los niveles de satisfacción no van necesariamente acompañados por el crecimiento en la productividad y los resultados.*

Es legítimo que, en el marco escolar, se traten de mejorar los niveles de satisfacción y productividad entre los estudiantes y el profesorado. Y hay que esforzarse para ello. Sin embargo, no se debe creer que el aumento en los niveles de satisfacción del personal lleve necesariamente a un incremento en su productividad, ni en el nivel de satisfacción y de la productividad del estudiante. La investigación ha demostrado, unánimemente, que la relación entre los cambios en la moral del personal con otros posibles cambios y resultados, debe estudiarse en cada marco y ambiente concreto. El aumento en la moral del profesorado, o de los estudiantes, puede ir acompañado de descensos, subidas —o de ningún cambio— en otros resultados de interés.

**Principio 2:** *El crecimiento de productividad o satisfacción en una audiencia o grupo determinado, puede producir un descenso en los niveles de satisfacción o productividad de otros grupos.*

Ciertos modelos de organización que los profesores favorecen o presentan, pueden no tener efecto, o tener efectos negativos, en niveles de satisfacción y productividad, al ser experimentados por estudiantes y la Dirección.

**Principio 3:** *Un entorno tiene características cambiantes y, de hecho, se dan cambios en la población de los grupos mayores que lo integran. Por eso, una práctica o condición que resulta adecuada en una época, puede no serlo tanto más tarde e incluso resultar contraproducente.*

A medida que crece el conocimiento, la técnica y la comprensión, la gente quiere oportunidades para participar en la toma de decisiones, selección de alternativas, premios o reconocimiento. Los estudiantes, por ejemplo, no están satisfechos ni aumenta su productividad cuando se les pide que completen tareas meramente repetitivas o que ya han sido experimentadas en ambientes extra-escolares. Los padres se ofenden si no se les

invita a participar en la toma de decisiones, sobre todo en aquellos temas que conocen y en los que se consideran competentes. Por ejemplo, cuando surge un conflicto entre el centro y la familia, sobre disciplina, los profesores no suelen estar satisfechos ni defienden aquellas prácticas que se mantienen por tradición, pero que no resultan satisfactorias ni reflejan la realidad de la clase.

**Principio 4:** *Dado que los entornos difieren entre sí, e incluso las condiciones de un marco determinado varían con el tiempo, los planes que se seleccionan para poner en práctica no se deberían considerar como óptimos hasta que se experimenten y prueben en su marco específico.*

Se pueden ofrecer ejemplos para mejorar la comunicación colegio - hogar: En aquellos casos en que la familia esté ya familiarizada con el centro y apoye sus principios, sus prácticas y comportamientos, bastan los contactos formales. En otros casos, cuando los padres tienen ideas negativas sobre el colegio o no comprenden bien sus prácticas y programas, son más adecuados otros métodos de enfrentamiento individual y cara a cara. Estos mismos ejemplos sirven para mejorar las relaciones entre los administradores y el equipo educativo.

**Principio 5:** *Los planes previstos para cambiar las condiciones de un entorno y, consecuentemente, elevar los niveles de satisfacción y productividad, obtendrán unos efectos esperados, pero también otros que no lo son tanto. Por consiguiente, todas las intervenciones deben planificarse y evaluarse examinando los resultados reales y los que se pretenden.*

La importancia de la perspicacia y la claridad para evaluar los efectos que se derivan de una acción, es crucial para que se produzcan cambios que puedan institucionalizarse y llegar a formar parte del modelo escolar.

¿Se ha logrado incrementar la satisfacción de un grupo manteniendo o mejorando su productividad? ¿Se ha logrado incrementar la satisfacción o la productividad de un grupo a expensas de la satisfacción o la productividad de otros grupos? ¿Qué decisiones tendrán prioridad sobre otras cuando los valores y expectativas difieren entre las diferentes audiencias? Estas cuestiones deben examinarse cuidadosamente en todos los estadios de la planificación,

puesta en práctica e institucionalización.

**Principio 6:** *Cuando las expectativas son claras, las opciones que se toman dentro de un marco determinado tienen mucha probabilidad de elevar al máximo los niveles de productividad y satisfacción. Sin embargo, demasiadas opciones pueden producir confusión y es muy probable también que provoquen el descenso de estos niveles.*

Deben ofrecerse diversas opciones para los planes de instrucción, la dirección de la clase, la comunicación hogar-escuela y el reciclaje y desarrollo del personal. El profesor que puede establecer expectativas para el comportamiento social y académico de la clase, y que puede ofrecer a sus alumnos dos o tres opciones para enfrentarse con ellas, sin duda obtendrá en su clase unos niveles más altos de satisfacción y productividad que en aquellas clases donde no se ofrecieron estas opciones. El profesor que puede elegir entre un número determinado de prácticas o actividades de reciclaje, está más capacitado que otros para sentirse motivado e implicado y para interiorizar una parte o el total de las técnicas y conocimientos que se le imparten. Como re-

glá general, el poder disponer de tres alternativas proporciona una situación óptima. Si las alternativas son menos, la persona no desarrolla su capacidad de elección y participación, y si son más, surge la confusión ante tantas alternativas.

### **IMPEDIMENTOS PARA EL LIDERAZGO**

Los esfuerzos que se realizan para ejercitar el liderazgo y mejorar el clima de un centro escolar, o de una clase, tropiezan muchas veces con infinidad de impedimentos y, sobre todo, se traducen en incomprensión por parte de los afectados. Estas personas ven en los cambios propuestos una seria amenaza a su seguridad básica, o los consideran como algo que se les impone sin su participación. Con todo, el mayor impedimento para el cambio radica en la inercia, que con frecuencia se traduce en frases como estas:

-Esto no funciona-. -Ya lo hemos probado y experimentado antes sin resultado-. -Nunca se ha hecho esto de esta manera-. -No es lo suficientemente bueno-. -Esto se puede hacer mucho mejor-. -Tú no comprendes nuestro problema-. -El nuevo profesor no lo comprenderá-. -Los profesores con ex-

periencia no querrán aceptar estos cambios-. «Ya tenemos demasiados proyectos». «¿No podría hacer esto otro profesor?»

Cuatro formas comunes de inercia o resistencia al cambio son: la tradición del centro, la estructura formal existente, las normas de grupo y los hábitos de las personas individuales. (Lezotte, 1980).

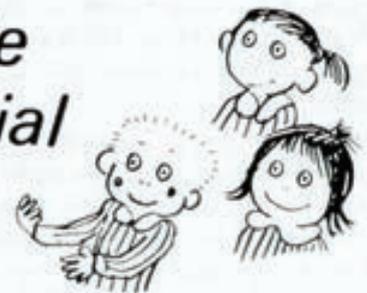
Las presiones para lograr el cambio pueden superar, o modificar, la influencia de estos impedimentos. Uno de los modos más efectivos es incrementar el nivel de concienciación de todos los públicos: estudiantes, Dirección y personal. Un segundo modo de acrecentar este deseo de cambio es introducir en el centro nuevos líderes, en la administración y en el profesorado. Otro modo de incrementar el cambio son las presiones procedentes del exterior, como las decisiones del cuerpo judicial y legislativo.

Sin embargo, el mejor modo de provocar el cambio es hacer ver a sus responsables y a los destinatarios que sólo se pretenden y buscan nuevos comportamientos capaces de mejorar sus condiciones personales. Hay que reavivar en ellos el propio interés, pues es el mejor motivador del cambio.



*para los profesores de  
Preescolar y Ciclo Inicial*

**PROYECTO 5/8**



**SEGUN LOS PROGRAMAS RENOVADOS  
DE LA E.G.B.**

**FUNDAMENTOS SOCIALES,  
PSICOLOGICOS Y PEDAGOGICOS**

**BASES DIDACTICAS  
DEL PROYECTO 5/8**

**EDUCACION PSICOMOTRIZ**

**EXPRESION PLASTICA**



**CONQUISTA DEL LENGUAJE**

**EDUCACION RELIGIOSA**

**EL AREA DE EXPERIENCIAS**

**SENTIDO DE LA MATEMATICA**

**EXPRESION MUSICAL**

**P.V.P. ej.: 275 ptas.**



**narcea, s. a. de ediciones**

Dr. Federico Rubio y Gali, 89 - Madrid-20  
Teléf. 254 64 84 - Distribución: 254 61 02

## RESUMEN

La habilidad individual para ser un líder efectivo en la creación de nuevos climas depende de las condiciones que uno crea y experimenta. Lanzar expectativas, ejercitar el liderazgo, saber enfrentarse a los impedimentos y vencerlos, son las características esenciales del perfecto líder. La clave personal determinante de que uno está preparado para ejercer el liderazgo es poseer salud mental y física, así como la firme

sensación de que la vida y sus roles es algo productivo y satisfactorio. Todo el mundo está influenciado por su entorno bioquímico, físico, sociocultural y psicológico. Una persona que no está satisfecha con su vida personal, y que tiene dificultades, por ejemplo, para relacionarse con otras personas significativas, no puede ser un líder ni crear las condiciones necesarias para un cambio de clima. Tampoco sirven aquellos que no están satisfechos con la

carrera elegida o el papel que desempeñan.

Todo líder debe ser una persona consciente, con un optimismo mitigado por el realismo. Una actitud de «lo puedo hacer» es esencial para todo aquel que pretenda influenciar actitudes y provocar cambios. El líder debe ser paciente y tener buena voluntad para buscar soluciones de largo alcance y con frecuencia parciales, para los problemas difíciles y complejos. ■

## Actividades PM (Especial para DIRECTORES de Centros)



07.—DOCUMENTOS

0.—Vamos a confeccionar en el Grupo de Comisión Directiva de un Centro un DOCUMENTO que recoja los principales impedimentos que la «idea / líder» de la Escuela tiene para llevarse adelante. Esto podrá recogerse del examen de *personas* concretas, *actividades* realizadas ordinariamente, *puntos* de creatividad, *frustraciones* típicas de cosas que parecían buenas.

1.—Suponiendo que toda idea creativa tiene, al menos, tres fases típicas: INCUBACION, CHISPAZO, PRODUCCION, examina la lista de los profesores, tutores, directores con que te encuentras en el Centro y anota las *PERSONAS* que, a tu parecer, están en trance de... incubar, chispear, producir algo. No te fijas en los que, teóricamente, podrían ser creativos.

2.—Recorriendo las *ACTIVIDADES* que se dan frecuente o normalmente en el Centro, desde Párvulos a COU, señala las que a ti te parecen creativas y muestra luego a tu Comisión el porqué las ves así.

3.—Haz ahora un diagnóstico por Sectores o *PUNTOS* fuertes de creatividad en el Centro: sectores, departamentos, asignaturas, niveles, etc. ¿Dónde suelen producirse los puntos fuertes de creatividad? ¿Podrías explicar por qué? ¿Clima? ¿Personas? ¿Materias específicas? ¿Dirección de Sector?

4.—Recorre los últimos años de vida del Centro. ¿Qué *FRUSTRACIONES* más típicas de creatividad te parece a ti que se han producido? ¿Qué echas de menos de lo iniciado o apenas nacido? ¿Podrías examinar las causas?

5.—Haced un CUADRO o diagrama con los resultados para vosotros. Intentad luego repetir la prueba con profesores, con tutores, con alumnos.

# 5 Libros de PROBLEMAS para BUP:

**NOVEDAD**

MATEMATICAS <1,2 y 3>  
FISICA Y QUIMICA <2 y 3>

Una extensa selección de problemas ( más de 500 para cada curso y materia ), unos resueltos paso a paso y otros con el enunciado y la solución.

**santillana** sólo enseñanza.  
siempre de calidad.