

## DIRECCIÓN Y LIDERAZGO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS (I)

# DIRECCIÓN

**ENRIC CATURLA**

*DOCTOR EN PEDAGOGÍA  
RESPONSABLE DE PEDAGOGÍA Y FORMACIÓN DE  
LA FUNDACIÓN JESUITES EDUCACIÓ. BARCELONA*

**D**icen que la educación en nuestro país no funciona. La inmensa mayoría de noticias que aparecen en la prensa así nos lo hacen ver. Casi todas las generalizaciones son falsas, ésta también. Algunas escuelas funcionan bien y otras no tan bien. Digamos que la educación en nuestro país es mejorable y debe mejorar. Lo que sí parece cierto es que se ha perdido la confianza que la sociedad tuvo en otros tiempos hacia la escuela.

¿Qué necesitamos para mejorar? Más decretos, nuevas reformas curriculares, nuevas leyes, más competencias, más control de la Administración... Seguramente nada de eso.

¿No sería una buena solución dar más autonomía a los centros? Pues, depende. Y depende de si los centros son capaces de asumirla, de qué van a hacer con ella, de si existe en el centro un equipo directivo capaz de generar los cambios organizativos y pedagógicos que la escuela necesita.

### EJERCER LA DIRECCIÓN

En el País del pasado 29 de septiembre aparecía un reportaje titulado "Nadie quiere dirigir el instituto". En él podemos leer: "Al parecer, se trata de una sencilla ecuación: "Demasiada responsabilidad y escasa valoración social y económica. El ratio responsabilidad/valor es demasiado elevado".

Podemos leer también en ese reportaje que el 75% de los directores de colegios y el 50% de los institutos públicos navarros fueron nombrados el año pasado por la Administración por falta de candidatos. En el País Vasco, ese porcentaje fue del 70%. En Baleares es el 60%; en Cataluña, el 58%; en Galicia, el 40%.

Unas personas carentes de motivación que no están dispuestas a dirigir un centro y que deben hacerlo, difícilmente tomarán las decisiones necesarias para mejorarlo. Simplemente esperarán que el tiempo transcurra lo más rápidamente

No es lo mismo  
dirigir que liderar.  
Las escuelas  
precisan equipos  
directivos capaces  
de estimular y  
orquestrar cambios  
pedagógicos y  
organizativos.  
Porque no vale  
cualquier tipo de  
dirección ni  
cualquier tipo de  
director/a.

ORGANIZACIÓN





## “Alguien debe ocuparse de esas cuestiones para que la navegación sea segura”

te posible y que se acabe el período de dirección. Así es muy difícil, por no decir imposible, que se produzcan los cambios necesarios para adaptar el centro y su funcionamiento a las demandas que hace la sociedad.

Lo primero que querría dejar claro es la necesidad de una dirección en los centros educativos, sean de titularidad pública o privada. ¿Por qué empezar por aquí? Porque no todo el mundo lo tiene claro.

### LIDERAZGO ORGANIZATIVO Y PEDAGÓGICO

Cualquier institución precisa de alguien que la dirija, de alguien que marque la dirección, el rumbo, el camino a seguir, la trayectoria. Alguien debe ocuparse de esas cuestiones para que una navegación sea segura y conduzca a alguna parte. Alguien debe pensar, alguien debe trazar el rumbo, alguien debe controlarlo y modificarlo si conviene, alguien debe dibujar el futuro, alguien...

A ese alguien se le acostumbra a denominar gerente, director o algo parecido. No existe ninguna organización que navegue sin una dirección o con una a la que nadie hace caso.

Sin duda necesitamos un liderazgo organizativo y pedagógico en los centros. Necesitamos una dirección o mejor dicho alguien que la marque.

Una escuela es por supuesto una empresa y una empresa compleja, ya que sus objetivos no pueden ser más osados ni más ambiciosos.

En primer lugar necesitamos liderazgo en lo organizativo. La escuela es una organización al servicio de la educación y en definitiva al servicio del alumno. Una de las principales finalidades de la educación es ayudar a los alumnos a estructurarse como personas, a desarrollarse, a crecer, a entenderse a sí mismos y a los demás, a interpretar el mundo en el que vivimos, a encontrar un sentido a sus vidas. La escuela debe organizar una serie de experiencias que generen los aprendizajes necesarios para conseguirlo. Y esto necesita de una organización notable. Se trata de una tarea compleja que debe ser planificada y ejecutada con sumo cuidado porque la materia prima sobre la que trabajamos, niños y adolescentes, es muy frágil.

Una escuela no puede ser una organización alejada de la socie-

dad. Educamos para generar ciudadanos que la intenten mejorar, que trabajen para hacerla más justa, más habitable. Debemos mostrar la sociedad a nuestros alumnos tal como es, pero con una visión optimista o mejor dicho esperanzada, haciendo ver que quizás queda mucho por hacer, pero que mejorarla no sólo es importante y urgente, sino que también es posible.

En segundo lugar, necesitamos liderazgo en lo pedagógico. Decidir qué enseñamos, cómo y cuando lo enseñamos. En definitiva, decidir qué es lo realmente importante y cómo lo vamos a trabajar. Esta tarea no puede ser obra de una sola persona, debe ser encauzada por un equipo de personas, que le podemos llamar equipo directivo o de una forma semejante. En este diseño deben participar y crear todos o casi todos los educadores del centro. Pero para que esto funcione necesitamos alguna persona que lo lidere.

### PROYECTO EDUCATIVO

Una de las primeras misiones de un director es generar un proyecto educativo. Un proyecto educativo que debe nacer de la identidad del centro, esto es del conjunto de notas o características que lo define.

Nuestra identidad genera luz en muchas direcciones. Proyectar, hacer proyecto, implica concentrar y canalizar esa luz en la dirección adecuada.

El proyecto debe incidir sobre la realidad con la intención de transformarla. En esto consiste la utopía educativa, educamos para mejorar a las personas y a la sociedad en la que viven y vivirán.

Un proyecto educativo se ha de gestionar y dirigir, pero sobre todo se ha de liderar.

Para definir un buen proyecto educativo debemos tener muy en

cuenta el contexto en el que se inscribe el centro, las características de nuestros alumnos y de sus familias, sus necesidades, sus aspiraciones y expectativas. Un buen proyecto educativo debe generar ilusión y esperanza en las personas a las que va dirigido y muy especialmente en los educadores que lo deben llevar a cabo. Por este motivo la persona que debe liderar el proyecto debe ocuparse en generar el suficiente consenso entre los educadores.

Una vez definido el proyecto debemos tomar muchas decisiones para intentar hacerlo realidad y esto nos señala unas importantes tareas de gestión y liderazgo que deben llevar a cabo los directivos.

Para que todo esto cristalice se necesita garantizar un buen funcionamiento económico del centro, una buena gestión de los recursos humanos y materiales, en definitiva, una buena organización.

### SER LIDER

Es importante que la persona que está al frente de una institución educativa sea capaz de gestionar y dirigir, pero sobre todo de liderar la gestación y escenificación del proyecto educativo.

No es lo mismo dirigir y gestionar que liderar. Dirigir tiene que ver con conseguir los objetivos previstos, elaborar un plan para ello, definir y perfilar la estructura adecuada para la organización, identificar las etapas que debemos seguir, administrar adecuadamente los recursos humanos y materiales disponibles para realizar el proyecto.

Liderar implica saber situarse en un entorno cambiante, ver por dónde irán las cosas en el futuro para poder marcar el rumbo a seguir para materializar nuestra visión.



**Si no existe el adecuado liderazgo, la autonomía no servirá absolutamente para casi nada como no sea aumentar la entropía de un sistema ya suficientemente complejo**

Liderar significa también saber comunicar bien la visión de la organización, elaborar una estrategia adecuada para alcanzarla y sobre todo ser capaz de movilizar y motivar al grupo de personas implicado.

Sin una persona responsable de la organización que lidere y dirija el proyecto educativo, éste no se llevará a cabo.

Nadie duda que en organizaciones cuyo proyecto y cuya visión son más simples que en el caso de una institución educativa se necesita de un equipo que lidere y dirija la realización del proyecto. No se entiende que en el caso de las escuelas todavía haya personas que pongan en cuestión la necesidad del adecuado liderazgo.

Si volvemos al principio del artículo podemos afirmar que para que la educación mejore en nuestro país necesitamos tener en los diferentes centros proyectos educativos adaptados a las necesidades y expectativas de cada contexto. Proyectos que ilusionen a sus destinatarios: alumnos y familias.

Para formular estos proyectos y para llevarlos a cabo necesita-

mos en los centros personas capaces de liderarlos y dirigirlos. Si estas personas existen, dotar de autonomía a los centros tiene perfecto sentido y puede contribuir a la mejora de la educación. Si no existe el adecuado liderazgo, la autonomía no servirá absolutamente para casi nada como no sea aumentar la entropía de un sistema ya suficientemente complejo.

Como asegura Beatriz Pont, coautora del estudio de la OCDE Mejorando el liderazgo en la escuela: "Si no directamente, los directores tienen una enorme influencia indirecta en la mejora de los resultados. Hay muchas evidencias de que los profesores son la pieza principal para esa mejora y, a su vez, los directores son los que pueden crear el clima adecuado para que los docentes sean mejores"

El adecuado liderazgo en los centros puede ayudar a recuperar la necesaria confianza de nuestra sociedad en su sistema educativo. Sin esa confianza las reformas del sistema que introduzcamos están condenadas al fracaso. ■