

## El centro educativo

# La participación y el liderazgo pedagógico de la mujer

Uno de los problemas relacionados con el concepto liderazgo, es que aunque puede tener un significado en las ciencias relacionadas con la gestión, es muy difícil su traslado a los centros educativos, de forma que tenga sentido y sea coherente.

La idea de un grupo (los líderes) ejerciendo la hegemonía y dominio sobre otros (los seguidores) es, desde mi punto de vista; mujer, profesora y directora, bastante anti-educativa. Es quizás esta misma razón la que hace que las mujeres no se sientan identificadas con el modelo dominante y no deseen participar en el esquema formal que de la dirección del centro docente se viene haciendo tradicionalmente. Sólo un treinta por ciento de los Equipos Directivos son mujeres. Lo que contrasta abiertamente con el hecho real de la masiva participación de mujeres en otros ámbitos de trabajo del centro: desde el Consejo Escolar y sus comisiones hasta los proyectos de innovación y orientación.

Un segundo análisis de las razones que hacen que las mujeres no intervengan en los cargos de máxima responsabilidad de un centro docente, tiende a dar una respuesta de carácter claramente sexista: la mujer no está interesada en el poder, no tiene tiempo real para dedicarlo a tareas tan absorbentes como la dirección, la mujer se ocupa de la familia no se siente atraída por la responsabilidad de un cargo público, ni por un modelo masculino de liderazgo, etc., respuestas todas ellas negativas hacia un estímulo especialmente positivo: la necesidad de liderazgo.

No es mi intención aquí el condenar la noción de liderazgo como un anatema para la comunidad educativa, sino especificar que el modelo de liderazgo tradicionalmente asumido está en proceso de cambio en todo el mundo desarrollado, y tiende a contemplar aspectos más participativos y pedagógicos, más coherentes con los principios educativos de la propia sociedad. Es en este campo en el que la mujer se mueve con más comodidad y experiencia y lo que, en mi opinión, la hace el sujeto idóneo para el nuevo **liderazgo pedagógico** que ya se asume como signo de eficacia y eficiencia en la literatura sobre organización.

## ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO PEDAGOGICO?

La literatura sobre el tema comienza ya a ser extensa, y todos los autores coinciden en que un liderazgo pedagógico fuerte propicia la adquisición de capacidades básicas por parte de los alumnos y crea expectativas en los profesores y es por tanto uno de los principales predictores de calidad en una escuela. .

Según explica el profesor Philip Hallinger (1.990) el liderazgo pedagógico se establece en tres dimensiones: a) definición de los objetivos del centro, b) seguimiento del Programa de Trabajo y c) apoyo al clima de aprendizaje del centro.

Desde 'mi punto de vista, la definición de los objetivos del centro implica el tener una visión clara de lo que la escuela está tratando de conseguir, liderar al profesorado en el desarrollo de estas metas y estar en un continuo feedback con toda la comunidad educativa. La comunicación es por tanto un valor fundamental en este modelo.

En cuanto al seguimiento del Proyecto de trabajo establece la necesidad de que el líder pedagógico trabaje codo a codo con el profesorado en áreas específicas de evaluación, desarrollo y seguimiento del curriculum y la enseñanza:

Tradicionalmente este seguimiento del Proyecto ha venido considerándose como control y evaluación del proceso. Sin embargo las últimas investigaciones sobre la calidad de la escuela indican que el líder pedagógico debe también tener en cuenta otros dos aspectos fundamentales: la coordinación del propio curriculum y el seguimiento del progreso de los alumnos.

La creación de un clima de aprendizaje positivo en el centro, tercera dimensión del liderazgo pedagógico, se refiere a aquellas normas y actitudes, tanto del profesorado como de los alumnos que influyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, que incluyen desde la propia accesibilidad y visibilidad del líder, hasta el apoyo incondicional a actividades de formación del profesorado relacionadas con los objetivos del centro sin olvidar el establecer las estructuras, necesarias que permitan el desarrollo de innovaciones e investigación por parte del profesorado y el alumnado.

Cada una de estas dimensiones, por tanto, puede subdividirse en funciones de índole menor.

Este modelo supone, como dice San Fabián (1.991), aplicar una serie de destrezas y habilidades complejas que permitan el conocimiento de las personas con las que se trabaja, el conocimiento real de la práctica docente, el conocimiento de las teorías educativas y el conocimiento de modelos y técnicas de organización. Lo que nos llevaría a pensar que el liderazgo pedagógico es un modelo muy complejo y difícil de llevar a la práctica por una sola persona, apoyando consecuentemente la necesidad del trabajo coordinado, del Equipo Directivo y de perfiles bien definidos de sus miembros.

## **EL LIDERAZGO PEDAGOGICO Y EL MODELO ORGANIZATIVO ESPAÑOL**

La transformación del modelo de gestión tradicional al pedagógico ha venido propiciado por la presión de la propia sociedad, cada vez más preocupada por lo que ocurre en los centros educativos, por el tipo de enseñanza que reciben sus hijos y por el dinero que se invierte en educación. Esto, junto a aspectos políticos, culturales y psicosociales, ha originado en los últimos años, multitud de reformas en los sistemas educativos europeos, buscando el cambio, calidad de enseñanza y eficacia.

España ha seguido la tónica de los países más avanzados en educación y la reforma aprobada por la LODE (1.985) y la LOGSE (1.990) plantea un modelo organizativo en una línea similar.

Los aspectos que influyen en la necesidad del liderazgo pedagógico son múltiples y difíciles de destacar en la brevedad de un artículo. Sin embargo existen tres espacios que, desde mi punto de vista, justifican la necesidad de cambio de nuestros directivos. En primer lugar y como consecuencia del interés social que la escuela despierta, el centro se abre a la participación, institucionalizándola en el Consejo Escolar, máximo órgano del centro. Ello implica la necesidad de crear canales que permitan la comunicación no sólo personal, a la

que los centros ya estaban habituados, sino también con otras instituciones y con el entorno más inmediato. Existen, por tanto, diversos interlocutores sociales que intervienen en el hecho educativo.

En segundo lugar, la escuela se considera como un ecosistema autónomo y descentralizado, lo que implica que se dota a los centros con una mayor autonomía en la gestión de sus propios objetivos educativos. Los planteamientos institucionales definidos por la Administración en forma de Proyectos; permiten a los centros gozar de una autonomía real en el campo pedagógico, lo que llevará a la realidad de diversas identidades en nuestros centros y a una mayor complejidad en las estructuras de seguimiento.

En tercer lugar, se plantea la importancia del Equipo Directivo, como suscitador de consenso y armonizador de la diversidad en la que nos vemos inmersos. Como indica M. Álvarez (1.990), el directivo es un elemento clave para el cambio, entendido como progreso e innovación, para la consecución de las metas establecidas y para dos aspectos que no suelen tener en cuenta los manuales sobre organización: la motivación del grupo y la salud mental de éste. Siempre que existe cambio, existe un desequilibrio que puede llevar a que el grupo se autodestruya y deje de funcionar como tal. El trabajo en equipo depende, pues, de dicho equilibrio psicológico.

La complejidad y dificultad del modelo son evidentes para todos los que estamos implicados. Carecemos de cultura al respecto. Todo es nuevo y de una calidad distinta. Se nos pide y, sobre todo, se exige de nuestros directivos un cambio tan profundo que es difícilmente asumible siguiendo un modelo tradicional.

## **LOS LÍDERES Y LA REFORMA**

- ¿De dónde pueden entonces surgir los líderes que lleven la reforma adelante? Citando textualmente a Foster (1.986) "... el liderazgo puede aparecer en cualquier persona; no es una cualidad que vaya unida a un puesto. Más bien se deriva del contexto y de las ideas de los individuos que se influyen mutuamente. Así un directivo puede ser a veces líder y en otras ocasiones liderado. Un profesor puede ser, en un momento determinado, líder y el director liderado. El liderazgo es un acto subordinado al espacio y al tiempo". (pág. 187).

¿Y qué papel representan las mujeres en este contexto? Es indudable que el modelo puede suscitar su interés en una mayor medida que un liderazgo tradicional. El liderazgo pedagógico está fundamentado en aquellos aspectos en los que la literatura social tradicionalmente indica ha destacado la mujer: el ámbito pedagógico.

Considerada socialmente más adecuada para la atención al niño, más paciente, más comunicativa y con un interés más específico .por todo lo referente a la propia educación, es indudable que su tipo de dirección, como indica C. Shakeshaft (1.989), tiene unos componentes que se aproximan enormemente al liderazgo pedagógico.

Además la mujer/profesora, posible futura directiva, participa de las dimensiones expresadas por Hallinger sobre el liderazgo pedagógico: las profesoras participan, activamente y de forma mayoritaria, como indicaba al principio del artículo, en los órganos colegiados del centro, tanto en el Consejo Escolar como en el Claustro y sus comisiones, proporcionándoles una visión panorámica y de conjunto de lo que está ocurriendo en el centro y les permite comunicarse ampliamente con toda la comunidad educativa.

En cuanto a la segunda dimensión, de seguimiento del curriculum y progreso de los alumnos, está prácticamente en manos femeninas. Existen pocos orientadores y tutores hombres, incluso en aquellos ámbitos donde la presencia de éstos es mayor.

Si a los anteriormente dicho añadimos la tendencia natural de la mujer a transformar el hábitat en que trabaja en algo más personal y cercano, propiciando un clima de aprendizaje más idóneo, apoyando la creatividad y expectativas de los alumnos, creando espacios para la innovación y formación en Equipo, vemos que el paso hacia adelante, hacia el liderazgo pedagógico es muy asequible.

Esperemos que haya llegado el momento en que nuestras profesionales profesoras, se sientan incitadas a dar ese paso ilusionado hacia delante para asumir de forma responsable un liderazgo que todos vemos tan necesario y estimulante para la modernización y puesta al día de nuestra escuela.

## **Bibliografía**

- **Álvarez, Manuel** (1.990). "Los Planteamientos Institucionales". Conferencia 1 Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Barcelona.
  
- **Foster, W.** (1.986). "Paradigma and Promises: New Approaches to Educational Administration". Buffalo, N.Y. Promethers.
  
- **Hallinger, Philip** (1.990) "Estructura y Organización del trabajo en los Centros Docentes". Unidad temática nº 3. Curso de formación para Equipos Directivos. M.E.C.
  
- **Shakeshaft, Charol** (1.985) "Strategies for overcoming the barrier to women in educational administration". S. Klein (Ed). Handbook for achieving sex equity through education. John Hopkins University Press.