

# *“Líderes, Liderazgo, y Nuevas Tecnologías en el Centro Escolar”*

**Dionisio Jesús Montoya Lozano**

## **Resumen**

En este artículo se reflexiona sobre la importancia de una buena gestión del Liderazgo en un Centro educativo, más aun si se pretende llevar a cabo proyectos TIC e implicar en ellos a la totalidad del profesorado. Al igual que sucede en el mundo empresarial moderno, la figura de un líder único, autoritario y coercitivo se ve superada por la de un liderazgo compartido, donde prima la comunicación, la participación de todos, y el trabajo en equipo. Para coordinar y sacar adelante proyectos relacionados con las Nuevas Tecnologías en el aula, es especialmente necesario anteponer las personas a los resultados, y “armarse” de inteligencia emocional siempre con la convicción de que liderar implica empatía y capacidad de ilusionar a otros, ya que el liderazgo no es otra cosa que una gestión tanto del talento propio como del ajeno.

## **Palabras clave**

Liderazgo, TIC, Comunicación, Centro Escolar, Equipo.

## “Líderes, Liderazgo, y Nuevas Tecnologías en el Centro Escolar”

Dionisio Jesús Montoya Lozano

- Índice

1. Introducción: Líder y liderazgo. Algunas perspectivas.
2. El liderazgo en el Centro Escolar
  - a) La escuela como ecosistema
  - b) La participación y el trabajo en equipo
  - c) La comunicación en el Centro
  - d) El perfil del líder en el Centro Escolar
3. El Jefe de Departamento: ¿Un líder post-convencional?
  - Introducción
  - Caso Práctico: El Departamento de Inglés de un Colegio Bilingüe.
    1. El ecosistema departamental
    2. La comunicación en el grupo
    3. La participación y el trabajo en equipo
    4. La figura de la Asesora
    5. Conclusión
4. Bibliografía

### **1. Introducción**

Si nos trasladamos a principios del siglo XX, podemos asociar el concepto de “liderazgo” al tópico del “sueño americano” que se confunde con un materialismo salvaje, que no da cabida al factor espiritual de la vida, o lo que es lo mismo, la obsesión por el dinero y el éxito profesional que, por influjo de la sociedad estadounidense, perseguía de forma implacable a la vieja Europa y llenaba las páginas de memorables obras literarias como “El Gran Gatsby” de Scott Fitzgerald, donde se retrata de forma magistral al hombre hecho a sí mismo, que ha sido capaz de labrarse una fortuna empezando de la nada, fruto de su tenacidad y, a buen seguro, de sus altas dotes de liderazgo y la magistral gestión de sus negocios.

Joe Gatsby ha estado siempre obsesionado por conseguir el éxito y el poder que van asociados al dinero, que le fascina hasta límites insospechados. Podemos leer pasajes del estilo “...*Her voice is full of money, he said suddenly. That was it. I'd never understood it before. It was full of money - that was the inexhaustible charm that rose and fell in it, the jingle of it, the cymbals' song of it...*”, en el que vemos como el protagonista describe las virtudes de la mujer que ama (dice que tenía una voz “llena de dinero” y que suena a dinero) por el mero hecho de ser rica. Está enamorado, sí, pero en realidad le atrae más la obsesión de poseerla, de conquistarla, porque ella encarna todo lo que él ha ansiado siempre y ha luchado tanto por conseguir: la riqueza, el liderazgo, con todas las connotaciones que estos conceptos evocaban a la sociedad americana de principios del siglo XX: dinero, poder, encanto, admiración, éxito, dominio, orden, control...

En tiempos ya más recientes, y no hace muchos años, allá por la década de los 80, ríos de tinta corrieron en torno al concepto del Liderazgo, y precisamente también provenientes, en su mayoría, de Estados Unidos. La sobre-valoración del éxito parecía casi una constante en la época, y dio lugar a la necesidad de entender el concepto de “liderazgo”, desvelar sus secretos y elaborar la receta mágica para llegar a ser un líder. Así que muchos fueron los autores que se lanzaron a tal desafío, afrontando el reto de descubrir las cualidades del verdadero líder, casi siempre desde el punto de vista de la optimización de la gerencia y los beneficios de la empresa liderada. Tal es el caso de los famosos consultores Tom Peters y Robert Waterman, que en su libro “En busca de la Excelencia”, 1982 se propusieron descubrir qué es lo que hacía que las empresas fueran excelentes. Así que examinaron de cerca las características de 43 empresas exitosas, en busca de atributos en común que pudieran ser transferibles y utilizables por otros. Concluyeron que la gerencia en el mundo comercial americano era inadecuada, puesto que

impedía experimentar e innovar, prevenía la participación en la toma de decisiones, y tenía gerentes poco experimentados. Por tanto, vieron la necesidad de definir ocho principios para la excelencia, que permitiesen a cualquier gerente autoevaluar su trabajo y que, al mismo tiempo, le ayudasen a identificar ideas excelentes que otros utilizan, y aplicarlas (Predisposición para la acción, acercamiento al cliente, autonomía y espíritu empresarial, productividad por el personal, movilización alrededor de un valor clave, mantenimiento de la destreza central, estructura simple y poco personal, flexibilidad y rigor simultáneos). Es decir, según ellos el liderazgo vendrá definido por la actitud para constituir grupos de trabajo pequeños de alta versatilidad, con capacidad de autonomía, creatividad e innovación, en los que se maximiza la importancia de la comunicación. Un equipo humano que goza de toda la confianza y reconocimiento como el auténtico "capital" (intelectual) de la empresa, cuyo líder fomenta unos valores que hacen que ésta (la empresa) sea el mayor motivo de orgullo y motivación para todo su personal. En definitiva, un liderazgo que combine, de forma magistral, dirección central firme y una autonomía individual máxima, pues las organizaciones que se rigen por este principio ejercen un control estricto, por una parte, pero al mismo tiempo alientan expectativas de autonomía, espíritu emprendedor e innovación en todos los niveles.

*"Liderazgo es muchas cosas. Consiste en la formación, paciente y por lo general aburrida de coaliciones; es la deliberada siembra de camarillas confiando en que produzcan el fermento apropiado en las entrañas de la organización; es el meticuloso desplazamiento de la atención de la institución mediante el prosaico lenguaje de los sistemas de gestión; es la alteración del orden del día para que las nuevas prioridades obtengan suficiente atención; es hacerse visible cuando las cosas se tuercen e invisible cuando funcionan bien; es formar un equipo leal en la cumbre que hable más o menos con una sola voz; es escuchar cuidadosamente gran parte del tiempo, hablar a menudo de modo alentador y reforzar las palabras con hechos creíbles; es ser duro cuando es necesario y en ocasiones es el puro uso del poder, o la 'sutil acumulación de matices', un centenar de cosas hechas un poco mejor" **Peters y Waterman**, *In Search of Excellence* (en busca de la excelencia), 1982*

Tal y como pronosticaban Peters y Waterman, hoy día el concepto ha tomado caminos bien distintos, en consonancia con una realidad completamente diferente. Valores como la imposición, el poder y la retención de la información, dan lugar a otros paradigmas en los que cobran importancia aspectos como la información compartida del líder con su equipo, como fuente de riqueza para la empresa; la autoridad y el reconocimiento que ostenta el líder como fruto no de la imposición y el miedo, sino de su preocupación por el resto, su creatividad, coherencia, las libertades y la responsabilidad que concede a su equipo, maximizando y dando la relevancia que merecen a las aportaciones de éstos, de forma que logra el objetivo de conseguir un liderazgo eficaz, tal y como el concepto se entiende hoy en día dentro del marco de la sociedad actual, es decir, el líder eficaz sería aquel que consigue que se haga lo que es necesario hacer, sin que sea imprescindible su presencia para ello, haciendo que lo mejor de cada uno de los miembros del equipo salga a relucir.

En realidad, y aunque las dos perspectivas citadas (la novela de Scott Fitzgerald y el ensayo de Peters y Waterman) parecen dos mundos antagónicos e irreconciliables en torno al concepto del liderazgo, en definitiva no son realidades tan distantes si consideramos las conclusiones finales de Fitzgerald al término de la historia del Gran Gatsby, en la que rechaza el mundo materialista, carente de sentimientos, valores y moralidad, asociado al sueño americano, cuando relata el cambio de actitud de Nick cuando éste, refiriéndose a los Buchanans y los Wilsons (familias ricas de la novela) le grita, impulsivamente, a su amigo Gatsby: "They're a rotten crowd' I shouted, across the lawn. "You're worth the whole damn bunch put together" (traducido libremente: "¡Son una asquerosa gentuza! ...Tú vales más que todos ellos juntos) Éste no es sólo un cambio en la forma de entender el sueño americano por parte de Scott Fitzgerald, sino también de la misma América, una sociedad en la que el concepto de la "Utopía" es clave, es decir, si consideramos la etimología de la palabra utopía como el lugar que no existe pero debería existir (ouk = no, topos = lugar), el lugar donde todas las cosas son posibles y que crea expectativas, la expresión de una "tabla rasa" donde se combinan grandes riquezas y mayores ideales. Para Fitzgerald, "Utopía" sería, en definitiva, ese líder de corazón noble y profundos valores morales que (aunque se resista a mostrarlos como Joe Gatsby) se hace a sí mismo y es capaz de conseguir una fortuna partiendo de la más absoluta pobreza.

Salvador García coincide con muchos de los postulados de Peters y Waterman, en artículos como “La Dirección por valores (DpV) como herramienta de Liderazgo Post-convencional”, 2002. Defiende que “... los líderes de los nuevos tiempos, los que inspiran a sus equipos desde el entusiasmo y el compromiso, son, por tanto, líderes post-convencionales, emprendedores con valores que contribuyen con sus ideales a forjar el nuevo capitalismo sensible: sensible al dinero pero igualmente sensible a las personas” Cita como ejemplo de este tipo de líderes (implicados en un tipo de dirección humanista “por valores”) al empresario Pere Duran Farell, que en su libro “Comunicación Personal”, 1992 ya apelaba a la misma “utopía” de Scott Fitzgerald al referirse a la cuestión del liderazgo en estos términos: “...es pues necesario pensar en un nuevo tipo de empresa entregada a un nuevo tipo de hombre sensible y en libertad responsable; es decir, con un máximo potencial creativo, porque no hay creatividad sin libertad, y que por su sensibilidad sienta, este tipo de hombre, la necesidad de impulsar firmemente los valores morales...”

## **2. El liderazgo en el Centro Escolar**

Podríamos definir el concepto de liderazgo como la capacidad de influir para que un grupo de personas alcancen metas. En el Centro escolar ese grupo de personas estaría representado por el colectivo de profesores, cuya cabeza visible sería la figura del director, el cual posee la autoridad institucional para gestionar los recursos del centro. No obstante, los conceptos de liderazgo y dirección no han de ir necesariamente de la mano, como nos advierte Lorenzo Delgado “...no todos los directores poseen la capacidad de liderazgo, ni todos los líderes tienen la autoridad institucional formal... El director posee subordinados; el líder, seguidores que le apoyan por su propia voluntad, influida por los valores del líder”

En este sentido especialistas como Gairín Sallán abogan por que en el centro escolar predomine un estilo de liderazgo democrático, que de participación al resto de la comunidad educativa, e incluso defienden la opción del liderazgo compartido, rompiendo así con el tópico tradicional que identificaba “el líder” con el órgano unipersonal de dirección: “Se deben potenciar los liderazgos en el centro educativo, siempre que no sean únicos y que se utilicen con una finalidad ecológica para el conjunto del centro. Se tiene que trabajar con los aspectos positivos del liderazgo en diferentes personas y grupos”

Es decir, habría que distinguir entre la autoridad moral del líder (que puede recaer en el director, pero que, en un momento determinado, podría ser también asumida por otro miembro del profesorado ajeno al comité directivo) fruto de unas cualidades que le hacen ganar el respeto y admiración de sus compañeros (en palabras del propio Gairín Sallán: “...inteligencia, estabilidad emocional, capacidad de orientar a los otros, aceptación de las responsabilidades, iniciativa, actitud comunicativa, acción directa, capacidad de planteamiento y organización...”); y la autoridad institucional del director, reconocida de manera formal por la institución y sus subordinados.

### a) La escuela como ecosistema

Debemos resaltar la consideración holística de la escuela (Lorenzo Delgado, 1997: “La metáfora climática aplicada a las instituciones educativas evidencia la complejidad de las mismas y la consideración holística de la escuela”), es decir, hay que tener en cuenta la complejidad estructural y organizativa que se da en los centros escolares y la gran cantidad de roles e interacciones multidireccionales que se establecen entre los distintos miembros del profesorado. A modo de ejemplo, se podría dar el caso de que un miembro del claustro, además de su función como profesor (en la que está “subordinado” a su equipo directivo y al coordinador de la etapa en la que da clases) también tenga encomendada la jefatura de un departamento didáctico, en la que ha de asumir ciertas “funciones directivas” y de coordinación del resto de profesores que imparten ese área, entre los que, curiosamente, se podría encontrar el coordinador de etapa, o el mismo director (que en dicha situación tendría que asumir otro papel bastante diferente del que ejerce habitualmente). Según la situación y el momento, dicho profesor podría estar “rindiendo cuentas” a su director (al que como profesor está subordinado); encargándole a éste (al director como perteneciente a su departamento) la confección de materiales didácticos, en su condición de encargado del equipo técnico mencionado; reunido con él, en su condición de tutor de su hijo, etc. Así, el propio Gairín Sallán afirma: “La función directiva se puede aplicar al conjunto de órganos unipersonales y, en un sentido amplio, a todas las personas del claustro, ya que todos ejercen funciones directivas.” En este sentido, también se pronuncia Lorenzo Delgado cuando afirma que

*“...los centros de poder están diversificados... En la escuela mandan y deciden los tutores, los coordinadores, los cargos unipersonales, los delegados de alumnos y, si es preciso, hasta el conserje. Se ejerce un liderazgo compartido”.*

Así las cosas, la escuela sería un gran ecosistema en el que han de convivir y relacionarse un grupo de profesores con personalidades y planteamientos vitales y profesionales que pueden llegar a ser muy distintos, y que tampoco han tenido la opción de elegir a sus compañeros de claustro. Por lo tanto, se habrá de hacer un esfuerzo de empatía y respeto hacia el otro, que fomente la mejor convivencia (Lorenzo Delgado, 1997: *“La escuela como institución educativa se ha de caracterizar por su capacidad para crear climas de paz, de empatía, de sincera convivencia y sobre todo de comprensión de opciones diferentes”*).

Retomando los planteamientos descritos en la introducción acerca de la búsqueda de la excelencia (Peters y Waterman, 1982) y la Dirección por Valores (S. García, 2002), podríamos extrapolar estos dos conceptos al ámbito del Centro Escolar si consideramos, siguiendo aquí a Gairín Sallán, que la escuela, por su carácter “meritocrático” (en el que se premia a los alumnos según la valía de los resultados que obtienen), estaría fomentando, en consonancia con las demandas sociales, esa búsqueda de la excelencia comentada, además de otros valores como el individualismo o la competitividad. Comenta Lorenzo Delgado, que al igual que sucedió con muchas otras empresas e instituciones en la década de los 80, la escuela no fue una excepción y, por influencia del mundo anglosajón, se extendió entre los centros escolares el movimiento de la “búsqueda de las escuelas eficaces”, es decir, considerando los parámetros marcados por Peters y Waterman, habría escuelas que funcionan mejor que otras, son más eficaces y tienen mejores resultados, por lo que se tendría que indagar cuáles son las características propias de estos centros para generalizarlas en el resto de escuelas.

Por otra parte, la misma sociedad también demanda a la escuela que fomente valores como la cooperación y la solidaridad (en línea aquí con los planteamientos de S. García y C. Bolívar) y, por tanto, el centro escolar ha de asumir el reto de adoptar un sistema organizativo, tanto con los alumnos, como en la interacción misma de unos profesores con otros, que compense el individualismo y la competitividad, con la búsqueda de esos valores solidarios y cooperativos, que redunden en ventajas no sólo para el individuo, sino también para el colectivo.

Parece claro, pues, que el modelo de liderazgo que, en nuestros días, se impone en el Centro Escolar, es el liderazgo compartido, en el que primará la empatía, el espíritu de servicio hacia los demás, la participación de todos los docentes, su colaboración con el resto de miembros del claustro (por medio del trabajo en equipo), una adecuada comunicación entre ellos y un clima socio-relacional apropiado, que faciliten la consecución de los objetivos marcados en los Proyectos Educativos (como defiende Lorenzo Delgado: *“El profesorado ha de aprender a tomar decisiones desde metas compartidas y relaciones de reciprocidad, dentro de situaciones de liderazgo que sean vividas y compartidas desde la empatía y actitudes sinceramente participativas”*)

#### b) La participación y el trabajo en equipo

Según Gairín Sallán, *“la labor educativa... es un trabajo de equipo, es decir, participativo. Es preciso ponerse de acuerdo e intercambiar ideas y promover reflexiones sobre la propia práctica y sobre el funcionamiento de la institución escolar...”* Parece claro que habrá decisiones dentro de la institución escolar que no se van a poder tomar unilateralmente, sino que habrá que recurrir a la participación de todos los profesores, dentro de estructuras de organización que trasciendan el clásico modelo de gestión vertical. Además, por medio de la participación, se contribuirá a generar el sentimiento de que se es útil a la institución; se enriquecen los argumentos, puesto que se ponen en relación con otros puntos de vista; la implicación y motivación del grupo se incrementa; y se da una mejor solución a los posibles problemas. (Gairín, 2001: *“...la participación eficaz es directamente proporcional a la capacidad de gestión y aumenta la calidad de decisión del grupo por encima de la decisión tomada individualmente”*)

Además, la participación y el trabajo en colaboración de los docentes ayuda también a mejorar el Clima del Centro, ya que se hace causa común en torno a los objetivos propuestos como metas, fomentándose la implicación de los docentes, como señala Lorenzo Delgado: *“Entre las modalidades de cultura que más inciden en la configuración del Clima Social del Centro está la colaboración, caracterizada por implicar a todos los miembros en la mejora continua de la teoría y práctica educativa...La colaboración demanda un marco y un estilo de toma de decisiones más*

*participativo, más dialogante...La práctica colaborativa plantea a los directivos un procedimiento generalizado de asunción de tareas, de búsqueda de equilibrio constante y de adecuación de los procesos a las expectativas y necesidades de los implicados”.*

Como se ha dicho, la participación de todo el equipo docente en la toma de decisiones ayuda a desarrollar el sentimiento de colectividad y pertenencia al grupo, que en el caso de los docentes suele formarse, como vimos, con independencia de la voluntad de los miembros del mismo, por lo que habrá que ejercer un liderazgo que preste especial atención al cuidado del correcto funcionamiento del sistema relacional. Garín Sallán nos ilustra con una serie de sugerencias que pueden optimizar esta labor. Nos habla de acoger e integrar convenientemente a los profesores nuevos en el Centro, especialmente si no tienen mucha experiencia anterior; dar responsabilidades a todos los docentes que integran el grupo, delegando trabajos para mejorar así la integración y el sentimiento de colectividad y orgullo profesional; aprovechar los recursos de cada uno; distribuir labores racionales tanto en el esfuerzo como en el tiempo, a fin de evitar agravios comparativos y una centralización excesiva de las labores; crear interés común; determinar fórmulas positivas de encuentro y de reunión; concretar y definir, desde un primer momento, las reglas de participación, ahorrando así incertidumbres; fomentar la profesionalización docente con un modelo basado en la diversidad de roles, de forma que se fomente el trabajo grupal pero sin perder nunca de vista el enriquecimiento que aportan al mismo los matices diversos que aporta la individualidad de cada uno de los profesionales de la docencia.

### c) La comunicación en el centro

Todos los que estamos en relación con la docencia somos conscientes de lo ajustado de las programaciones y los horarios para llevarlas a la práctica. Si a esto unimos la gran cantidad de pequeñas tareas a las que cualquier docente ha de hacer frente al cabo de su jornada laboral, obtenemos como resultado que, en muchas ocasiones, la calidad de la comunicación con el resto de compañeros del Centro deja bastante que desear, debido a dicha escasez de tiempo, que pesa como una losa entre los profesionales de la educación. Como consecuencia de esta carencia de diálogo adecuado, se pueden llegar a dar situaciones de aislamiento entre determinados miembros del profesorado, que se limitan a su actividad en la clase que tienen asignada y, lo que es más frecuente aun, abundantes situaciones de tensión y malentendidos, que afectan negativamente al clima escolar. Así Garín Sallán apostilla: *“La comunicación entre los profesores es la base del trabajo en equipo, es un indicador de calidad del centro educativo...es la base para la formación del profesorado...como muestra más eficaz en el intercambio de experiencias que se realiza...”*, cita en la que queda patente la relevancia de una comunicación de calidad en el centro docente, particularmente importante para el correcto desarrollo del trabajo conjunto, en colaboración de todo el equipo educador, según describimos en el punto anterior. De manera análoga se expresa Lorenzo Delgado: *“... el discurso es el vehículo para comunicar, definir, comprender y explicar las tareas, problemas y expectativas de los protagonistas de la institución educativa. La comunicación que se vive en la comunidad educativa es el eje del clima que se genera y de las relaciones sociales que se establecen entre todas las personas de la institución formativa.”*

Dicha búsqueda de la comunicación adecuada parece de vital importancia para la figura de ese líder sensible en el Centro escolar, si nos situamos en la línea de los planteamientos de Duran Farell, 1992. En consecuencia, será una persona con una gran capacidad de comunicación y tendrá que dominar, más que nadie, el “arte del lenguaje”, que deberá estar marcado por la reciprocidad y la empatía hacia sus compañeros, presentando las concepciones de modo similar a las que percibe el interlocutor (o hacer uso de las máximas conversacionales expuestas por Belinchón, tal y como cita Lorenzo Delgado: *“...cortesía, moralidad, respeto, realidad y reciprocidad...”*).

Las adecuadas aptitudes discursivas y competencia conversacional del líder (sea el director o cualquier otro docente que, por las circunstancias que se han citado con anterioridad en este trabajo, se encuentre ejerciendo funciones de dirección o coordinación) le habrán de permitir, por tanto, expresarse con coherencia y relevancia, transmitiendo entusiasmo, dando indicaciones muy claras, expresando sus ideas con equilibrio socio-emocional, acompañando su discurso con un repertorio apropiado de gestos y otras actuaciones no verbales, pero sobre todo habrá de saber escuchar y prestar la atención oportuna ante cualquier inquietud que le plantee el resto de los componentes del grupo docente en cuestión. Así Lorenzo Delgado afirma: *“Las interacciones dependen tanto del discurso que empleamos, como de las actitudes de los participantes y*

*especialmente de los componentes cognitivos y socio-emotivos desde los cuales intercambiamos las experiencias educativas las personas del centro.”*

#### d) El perfil del líder en el Centro Escolar

Como ya se ha dicho, el liderazgo en el Centro Escolar es compartido y cualquiera puede asumirlo, según la circunstancia. No obstante, es común identificar la figura del líder en un número reducido de docentes que, en razón de las funciones específicas que tienen encomendadas, han de asumir este rol en una proporción más elevada (director, jefe de estudios, jefe de departamento, coordinador de etapa...). Por tanto sería factible extrapolar una serie de características que todos ellos tendrían en común y que constituirían lo que se ha denominado como el “perfil” del líder en un Centro Escolar.

Así las cosas, Lorenzo Delgado enumera las características del Director del Centro, como ejemplo de líder en la institución. Además de las habilidades comunicativas, mencionadas arriba, él señala que puede tener visión de conjunto de las cosas, cualidades de líder, mente estructurada, capacidad para trabajar en equipo, fuertes dosis de motivación, dominio de estrategias para resolver conflictos, capacidad de animar a sus colaboradores a la participación y encauzar los esfuerzos de las personas que trabajan en la organización, mantener un ritmo en todas las gestiones, transmitir entusiasmo, impartir instrucciones al grupo, aceptar sugerencias e introducir cambios, tomar conciencia de sí mismo por medio de la autocrítica o de la valoración de los demás.

Tal y como marca la tendencia de la sociedad y el modelo de institución del siglo XXI, nos alejaríamos de la figura del líder autoritario e impositivo que acumula poder. En su lugar se impone, tal y como aludíamos en la cita de S. García, un tipo de líder “post-convencional”, preocupado por fomentar un estilo de dirección humanista, cargado de valores morales. Según García su perfil vendría marcado por ser capaz de *“...dedicar tiempo a desarrollarse él mismo como persona y legitimar y facilitar que sus colaboradores también lo hagan, construir confianza y liberar energía creativa a su alrededor, tener detalles imaginativos y personalizados con sus colaboradores, crear espacios de diálogo para la construcción de valores compartidos que den sentido, no sólo intrínseco y utilitario sino también trascendente o de utilidad social, al esfuerzo del trabajo bien hecho, ...contribuir a la construcción de un mundo más cosmopolita, más libre y más sensible.”*

En esta misma línea de razonamiento teórico parece posicionarse Lorenzo Delgado cuando comenta: *“Entre los aspectos que afectan al clima humano tienen especial relevancia las actitudes, los valores...El discurso con y para los demás ha de estar embebido de los valores y de los argumentos en los que cree y desde los que toma decisiones el equipo docente.”*

Más específicamente, al centrarse en la figura del director, Gairín Sallán menciona al respecto de las cualidades morales (y de buen receptor) que citamos arriba: *“El director debe tener una enorme calidad humana. Debe ser al mismo tiempo riguroso y abierto, y debe expresar simultáneamente sus opiniones con fuerza a la vez que escucha la de los demás”*

### **3. El Jefe de Departamento: ¿Un líder post-convencional?**

- Introducción

El Departamento (didáctico) se integra dentro de los órganos de coordinación docente colectivos y está formado por todos los profesores que imparten la misma área de conocimiento, haciendo uno de ellos las veces de Jefe del mismo.

Este órgano celebra reuniones semanales, siendo obligatoria la presencia de sus miembros y su existencia responde, según Gairín Sallán, a la *“necesidad de coordinar actuaciones y criterios educativos y mantener una coherencia de estas áreas en cada uno de los niveles de un centro educativo.”*

Aunque al Jefe de Departamento tiene cierta autoridad sobre el resto de profesores que conforman el mismo (en razón de que ostenta la responsabilidad de la dinámica de trabajo de dicho grupo de docentes), parece complicado, según nos confirma Lorenzo Delgado, que sea él

quien haya de dilucidar de forma individual todas las competencias que el Reglamento Orgánico confiere al Departamento. Por tanto, la toma de decisiones habrá de ser colectiva entre todos los integrantes del mismo. Es decir, el Departamento podría funcionar como un Órgano Colegiado en lo relativo a la adopción de acuerdos, aunque legalmente no lo sea.

En un nivel distinto, obviamente, al de la dirección del Centro, el liderazgo en el Departamento también sería un modelo de estilo compartido, en el que la participación y la colaboración cobrarán vital importancia: se deberá coordinar el currículo, intercambiar experiencias entre los miembros, elaborar conjuntamente materiales para su uso colectivo, cooperar en proyectos, alcanzar acuerdos de forma consensuada, etc. Así, Lorenzo Delgado defiende: *“...la colaboración entre docentes proporcionará el intercambio de experiencias, el conocimiento compartido y la búsqueda de modelos de calidad que sirvan para organizar las decisiones docentes y asumir las bases para ampliar el conocimiento práctico.”*

Siguiendo a este mismo autor, se podría decir que el Jefe de Departamento respondería a un perfil de docente experto en procesos de aprendizaje que es capaz de *“...dirigir y organizar el trabajo en grupo... coordinar a su equipo con el resto de otros departamentos del centro y representarlo ante la dirección... tomar decisiones, solucionar problemas y responder con agilidad y eficacia a las situaciones imprevistas... conseguir recursos para que su gente trabaje bien y obtenga los mejores objetivos... incentivar el trabajo del grupo y motivarlo hacia el logro.”* Como vemos, el Jefe de Departamento es un ejemplo de líder colaborador, que facilita el trabajo de sus compañeros de grupo, pero al mismo tiempo habrá de ser firme y ejercer el control sobre el cumplimiento de los acuerdos adoptados por el equipo. Para ello, más que en su autoridad institucional, en virtud de su cargo, habrá de apoyarse en su autoridad moral, es decir, en la admiración y el respeto que el resto de los integrantes del Departamento le profesan por su capacidad de trabajo, conocimientos profesionales, valores morales, actitud humana, equidad, motivación que inspira, espíritu de servicio hacia los demás, etc. (no perdiendo nunca de vista, al tratar estos aspectos en su relación con el tema de la colaboración y el trabajo en equipo, que el darse a los demás constituye una de las notas que definen a la persona, según nos recuerdan Yepes y Aranguren: *“... el hombre es un ser capaz de dar... se realiza como persona cuando extrae algo de su intimidad y lo entrega a otra persona como valioso, y esta lo recibe como algo suyo... Cuantos más intercambios de dar y recibir tengo con otros, más rica es mi intimidad”*) En definitiva, su prestigio viene dado por la validez del modelo que, por medio de todas estas actitudes y aptitudes, está ofreciendo al resto de docentes. Por tanto, podríamos decir que el Jefe de Departamento, en función de las diferencias que su liderazgo presenta con respecto a otros que se establecen en el Centro, podría considerarse como uno de los ejemplos más evidentes de líderes post-convencionales en dicha institución, en el sentido descrito por S. García y C. Bolívar.

- Caso práctico: el departamento de inglés de un colegio bilingüe

Me parece interesante poner en relación, como caso práctico, el concepto de liderazgo teórico que he tratado de definir hasta ahora, con el funcionamiento real de un órgano de coordinación colectiva en el día a día de un Centro Escolar, como es el caso del departamento de inglés de un colegio que desarrolla un proyecto de bilingüismo. Más aun si los docentes que lo integran deciden implicarse en la confección de un banco de recursos digitalizado de actividades TIC para todos los cursos de primaria, algo realmente provechoso y apasionante pero que exige mucha dedicación y esfuerzo, así como, en algunos casos, cambiar la metodología de trabajo. Como todos sabemos, esto es un condicionante ante el que no todos los docentes muestran la misma predisposición. Teniendo estas consideraciones en cuenta, se hace imprescindible contar con alguien en el departamento que tome las riendas, impulse y coordine dicha tarea.

Estaría formado por cinco docentes que trabajan con los diferentes cursos de primaria del colegio. Imparten inglés y asignaturas como Ciencias, Educación Física, Educación Artística o Matemáticas, todas ellas utilizando la lengua inglesa, por un sistema de inmersión en dicho idioma. Los alumnos reciben la mitad de sus horas lectivas en inglés y el otro 50% en español, para lo cual suelen contar con dos profesores, uno que se encarga de la parte en inglés y el otro de la española.

Todo ello requiere un gran esfuerzo de coordinación, tanto a nivel departamental como entre cada uno de estos profesores y el docente que imparte clases en español en su mismo curso. Además, también hay cabida para sesiones en las que el Jefe de Departamento se ha de reunir con todos ellos, los de español y los de inglés, con el objetivo de coordinar una línea metodológica común para el conjunto de los cursos de primaria que participan en este proyecto de bilingüismo.



## 1. El “ecosistema” departamental

De la misma forma que vimos en el punto 2 arriba, cuando nos referíamos a la consideración de la escuela como un enmarañado ecosistema de interacciones diversas, la estructura de este departamento también se caracteriza por esa misma complejidad de interacciones y relaciones multidireccionales, que vienen dadas por la clara diversidad de personalidades, actitudes profesionales y relaciones que se establecen (jefe de departamento-docente; docente-Coordinador de Etapa; docente-docente; Jefe de departamento-Coordinador de Etapa...) en su “pequeño” espacio de trabajo, como parte del gran y variado ecosistema que constituye el Centro escolar al que pertenecen.

A modo ilustrativo, resulta curioso considerar que uno de los profesores del proyecto bilingüe, es también el coordinador de la primaria del Colegio (por lo que establece una relación “a dos niveles” con el Jefe del Departamento de Inglés: por un lado es su Jefe de etapa, y habrá de coordinar sus actuaciones en cuanto profesor de primaria que es; por otro lado, tendrán que coordinar aspectos relativos al proyecto mencionado, tanto a nivel de etapa, como en lo que concierne al curso de primaria en el que dicho Jefe de etapa da clases) Para rizar el rizo, su hijo está en el curso asignado al encargado del departamento, por lo que ambos establecen, además, una relación de padre / tutor.

En este sentido Gairín apostilla: *“El señalar al centro educativo como comunidad... supone pensar en la existencia de diferentes personas, con diferentes roles y necesidades, pero con intereses comunes.” En la misma línea se pronuncia Lorenzo Delgado: “... ya que si el profesorado del centro no ha sido libremente elegido entre ellos y está configurado por la diversidad personal y micro-grupal, se establece un proceso de complejidad interactiva...”*

Por tanto, parece claro, una vez más, que el liderazgo compartido constituirá la mejor opción para afrontar el reto de sacar adelante los objetivos que se enmarcan dentro de este proyecto en particular.

## 2. La comunicación en el grupo

Como ha quedado demostrado previamente, una buena comunicación es fundamental para conseguir un trabajo en equipo de calidad, en cualquier tipo de institución (así nos lo confirman Yepes y Aranguren, al enumerar las notas que definen a la persona: *“Por ser persona el hombre necesita el encuentro con el tú, alguien que nos escuche, nos comprenda y nos anime. El lenguaje no tiene sentido si no es para esta apertura a los demás... la falta de diálogo es lo que motiva casi todas las discordias y la falta de comunicación lo que arruina las comunidades humanas –matrimonios, familias, empresas, instituciones políticas, etc.”*)

En este centro se tienen varios espacios de tiempo asignados para mantener reuniones a diferentes niveles:

- Los encargados del departamento tienen liberadas unas horas de la docencia, que se dedican a coordinar diferentes aspectos del equipo técnico.
- Todos los docentes integrantes del departamento de inglés mantienen una reunión semanal conjunta de una hora, en la que tratan aquellos puntos de interés que se encuentran en el orden del día, y otros a sugerencia de los docentes; el jefe de departamento atiende dudas y sugerencias en cuanto a la elaboración de materiales, metodología, etc. Al final de la misma el Jefe del departamento levanta acta, que se entrega al coordinador de etapa y al Jefe de Estudios. (se suele entregar también copia a los docentes que forman parte del grupo, como otra forma adicional de comunicación entre ellos, muy efectiva a la hora de recordar los acuerdos y compromisos adquiridos por cada uno).
- Una reunión quincenal de 30 minutos entre todos los implicados en el Proyecto de Bilingüismo (tanto profesores de inglés como de español) y el Coordinador del mismo.
- Una hora de coordinación semanal entre el profesor de inglés y el de español, en cada uno de los cursos del proyecto.

Disponen, además, de un Grupo de Trabajo con acceso por medio de la página Web del colegio, en el que comparten materiales, muestran lo que hace cada uno, se comunican y dejan avisos en su foro, exponen trabajos, etc.

Finalmente, hay que mencionar que están creando un banco de recursos digital con distintas actividades TIC y otros materiales diversos (éstos últimos para utilizarlos con la Pizarra Digital de clase), que ellos mismos están elaborando. De esta manera se podrán conservar para cursos venideros, siendo muy sencillo su acceso y/o modificación, así como compartir las aportaciones de cada uno de los miembros del departamento, que sean reutilizadas por otro compañero, etc. Por medio del correo electrónico, el encargado del departamento tiene la opción de facilitar a los docentes algunos materiales de los que dispone o sabe donde encontrar, los cuales les puedan ayudar y facilitar la confección de la parte que le corresponde elaborar a cada uno, para completar así dicho banco de recursos. A su vez, los mismos profesores, según terminan la elaboración de sus propios trabajos, se los hacen llegar por mail, dándole así la opción (al jefe del departamento) de devolvérselos con alguna sugerencia o propuesta de mejora, de manera que siempre hay un feedback entre ellos y se mantiene una vía abierta de diálogo ágil y efectiva, que no precisa del contacto personal, ni de liberar un tiempo específico para ello, sino que en cualquier momento y desde cualquier lugar que disponga de la tecnología necesaria se puede llevar a la práctica.

### 3. La participación y el trabajo en equipo

Coincidiendo con las opiniones de Delgado y Gairín (fundamentalmente), en este grupo de trabajo están convencidos de la importancia de la participación y el trabajo conjunto de todos los que están implicados en el proyecto bilingüe. Todas las decisiones del departamento de inglés se están asumiendo de forma consensuada y, en la mayoría de los casos, por sugerencia de los distintos docentes que se integran en el mismo, pasando el Jefe de Departamento a tener, en este aspecto, unas funciones más de moderador y reconductor de situaciones que de impositor de decisiones.

En la actualidad, y como parte del banco de recursos mencionado en el apartado anterior, una de sus mayores prioridades consiste en elaborar digitalmente (utilizando Power Point) Módulos de Aprendizaje, que tradicionalmente se han utilizado recurriendo a carteles de imágenes, textos, y reproductores de audio. Sin embargo, en esta ocasión se tendrán que confeccionar en inglés y utilizando las Nuevas Tecnologías (integrando en el mismo programa imagen, texto y audio). Además de los múltiples beneficios que ello conlleva a la hora de su almacenaje, disponibilidad, y facilidad de uso, también es cierto que su elaboración (búsqueda de imágenes adecuadas, textos, grabación de sonidos...) acarrea una buena dosis de trabajo a corto plazo, que en muchas ocasiones no se puede cubrir dentro del horario lectivo y se ha de trasladar al tiempo libre del profesor. En consecuencia, la actitud de los distintos docentes del departamento ante esta novedad ha sido diversa:

Algunos de ellos, a pesar de su falta de dominio de las Nuevas Tecnologías, están deseosos de aprender, y compensan la misma con grandes dosis de voluntad y trabajo. Para otros ha sido fuente de motivación, pues suplen su falta de experiencia con su dominio de la informática y sus ganas de trabajar y cumplir con su compromiso. En cambio, en algún caso se han incumplido de forma reiterada los acuerdos de finalización de dichos materiales.

Como se puede comprobar, el reparto de tareas y la puesta en práctica de un liderazgo compartido ha motivado a la mayoría de los profesores, que se han mostrado más incentivados, compartiendo materiales entre ellos, fomentando su sentimiento de pertenencia al grupo y orgullo profesional. No obstante, siempre hay excepciones que confirman la regla y, en este caso, constituyen un ejemplo de resistencia al cambio, tal y como plantea Gairín Sallán (*“Las decisiones tomadas en un centro educativo que comporten innovaciones tienen que considerar que deberán superar una resistencia al cambio por parte de algunos miembros del grupo”*).

Desde la jefatura del departamento se había planteado la posibilidad de que esta resistencia hiciese aparición y se intentó desde un primer momento poner los medios para superarla, tal y como Lorenzo Delgado explica: *“Los líderes deben de guiar y dirigir el proceso de cambio... Para ello superan las resistencias al cambio a través de la implicación del personal en él de una forma participativa...”* Por tanto, y como he descrito, se planteó como un trabajo conjunto, especificando los objetivos del mismo con claridad y prestando especial atención al proceso más que al resultado, creando y potenciando estructuras de comunicación adecuadas (como ya he expuesto). Además se ha prestado ayuda y una adecuada atención a cada profesor de forma individual,

dejando claro cual es el rol y la responsabilidad de cada uno, y por supuesto informando razonadamente de los motivos por los cuales ese cambio (realización de los módulos de aprendizaje, en el caso que nos ocupa) es necesario y prioritario.

No obstante, aun con la convicción de haber actuado de forma correcta con todos ellos, la resistencia al cambio y la falta de colaboración hizo acto de aparición en un primer momento, por lo que el jefe del departamento se vio en la necesidad (por esta circunstancia) de establecer unos plazos de entrega para los materiales en cuestión. Eso sí, tanto la cantidad mínima de módulos a realizar durante el curso, como las fechas límite para finalizar cada uno, han sido propuestas por el grupo mismo de docentes.

#### 4. La figura de la Asesora

Dada la importancia del proyecto de bilingüismo que llevan a cabo y la implicación del centro en su adecuada implantación, cuentan con el apoyo externo de una Asesora, que los visita cada trimestre para coordinar, conjuntamente con el departamento, las estrategias metodológicas más adecuadas, en lo que sería una especie de modelo de participación en grado de "cogestión", si seguimos los postulados de Lorenzo Delgado: *"... los implicados en la ejecución de una determinada tarea intervienen en la decisión; pero, además de esto, toman también parte activa de modo compartido con otras personas o sectores en todas las fases que supone la gestión o realización."*

Dicha asesora los visita una vez cada trimestre y realiza observaciones de clases concretas, a sugerencia del jefe del departamento, para posteriormente despachar con el profesor observado y sugerirle mejoras, solicitarle información, y marcarle objetivos para la siguiente visita. Además, despacha con el Jefe de departamento (que la acompaña en las observaciones y despachos con profesores, ya que él también realiza esta técnica con su equipo –observación y despacho posterior- como recurso de mejora colectiva) y con el Comité Directivo. En esta línea de trabajo se incluye una de las propuestas de Lorenzo Delgado en relación a la mejora de la cultura de colaboración en los centros (*"... Integración del asesor como participante en un equipo de docentes construyendo con ellos el plan concreto de trabajo en común..."*)

En su última visita quedó gratamente sorprendida por la utilización de los módulos digitalizados en las clases de todos los profesores del departamento (así como por el uso de otras estrategias metodológicas relacionadas con las TIC), puesto que, según ella, quedaba patente el esfuerzo del departamento, desde principios de curso, por sistematizar un método de trabajo común a toda la primaria, desde el primer ciclo hasta los cursos de 5º y 6º.

Finalmente la implicación y el trabajo colaborativo de los miembros del departamento había animado a los más reacios, que se dieron cuenta de la necesidad de incorporarse a la dinámica de trabajo del grupo, y el proyecto fue saliendo adelante, impulsado por su jefe de departamento.

#### 5. Conclusión

A modo de conclusión, se podría decir que, en la actualidad, resulta evidente que tanto en el mundo empresarial, en general, como más específicamente en el Centro escolar (y sobre todo en el Departamento didáctico), cualquier persona puede ejercer el rol de líder bajo determinadas circunstancias, por lo que el modelo de liderazgo compartido, con grandes dosis de participación de todos y trabajo en equipo, parece imponerse en las instituciones del siglo XXI.

Por otra parte, la figura de un líder único, autoritario y coercitivo se ve superada por la de ese líder post-convencional y sensible, cargado de humanidad y valores morales, que antepone las personas a los resultados, y que se "arma" de inteligencia emocional para acometer su trabajo diario, basándose en la convicción de que liderar implica empatía y capacidad de ilusionar a otros. En otras palabras, el liderazgo no es otra cosa que una gestión tanto del talento propio como del ajeno, resultante de la gestión emocional, como nos apunta Cortese (2003): *"Las emociones determinan... el nivel de rendimiento de que somos capaces en estado de equilibrio o desequilibrio emocional, así como determinan qué tipo de relaciones mantendremos con nuestros subordinados (liderazgo), con nuestros superiores (adaptabilidad) o con nuestros pares (trabajo en equipo). Las emociones determinan cómo respondemos, nos comunicamos, nos comportamos y funcionamos en el trabajo y/o la empresa"*

Así pues, vemos como la inteligencia emocional se puede cultivar y contribuir al desarrollo de la capacidad de liderazgo del individuo, por lo que todos deberemos prestar especial atención a su desarrollo.

De cualquier forma, este tipo de líder habrá de tener, también, no autoritarismo, pero sí un poder que se subordine a su propia autoridad moral (así lo distingue Altarejos: “*Una cosa es la autoridad, y otra cosa es el poder... Quién tiene autoridad moral no detenta un poder ejecutivo: no manda, simplemente, sabe... La autoridad es el nombre otorgado al saber socialmente reconocido... la potestad corresponde a la facultad ejecutora del poder socialmente reconocido... la potestad debe subordinarse a la autoridad en el juego de la convivencia social*”) que le hará ganar el respeto de sus compañeros, ante los que siempre se habrá de mostrar receptivo y abierto, pero también, en ciertas ocasiones, riguroso y firme cuando sea necesario, como nos recordaba Gairin.

#### 4. Bibliografía

**Altarejos, F.; Naval, C.** (2001). *Filosofía de la educación*, Eunsa, Pamplona.

**Bolívar, C.; García S; Sánchez, E.** “La Dirección por Valores: Caso práctico”.  
[www.crisbolivar.com](http://www.crisbolivar.com)

**Cortese, A.** (2003). “La Inteligencia Emocional en la empresa”. [www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar)

**Gairin Sallán, J.** (2001). *Organización de centros educativos. Aspectos básicos*. Barcelona: CissPraxis.

**García, S** (2002). “La Dirección por valores (DpV) como herramienta de Liderazgo Post-convencional ” [www.managementbyvalues.com](http://www.managementbyvalues.com)

**Islas, O.:** “De las relaciones públicas a la comunicación estratégica”. Revista Latinoamericana de comunicación *Chasqui*, n° 89.

**Lorenzo Delgado, M.** (coord.) (1997). *La organización y gestión del centro: análisis de casos prácticos*. Madrid. Universitas.

**Peters, T.; Waterman, R.** (1982). *In search of excellence*. Warner Books, New York.

**Ríos, A.** (2005). “Liderazgo”. [www.geocities.com/amirhali](http://www.geocities.com/amirhali)

**Scott Fitzgerald, F.:** *The great Gatsby*. The Cambridge Edition of the Works of F. Scott Fitzgerald, 1991

**Sosa, D.:** “La autoridad se gana sirviendo” [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

**Trechera, J.** “El liderazgo: la piedra filosofal” [www.psicologia-online.com](http://www.psicologia-online.com)

**Yepes, R.; Aranguren, J.** (2001). *Fundamentos de Antropología. Un ideal de la excelencia humana*. Eunsa. Pamplona. 5ª edición.