

C) ¿Cómo se ejerce el liderazgo en el centro?

En las organizaciones escolares se espera que sea el equipo directivo y, en particular, el director o directora, quien además de gestionar el centro (asumir las tareas administrativas y de coordinación esenciales para el funcionamiento formal del centro) debe ejercer funciones de liderazgo pedagógica, es decir, influir en los demás para que las cosas se hagan de un modo diferente y la organización vaya aprendiendo/mejorando.

Según Gairín y Muñoz (2022), algunas escuelas muestran una mayor disposición al cambio que otras. Existen organizaciones educativas que poseen capacidad de aprendizaje, lo que les permite reconfigurar sus estructuras, redefinir sus procesos y transformar las relaciones internas. En contraste, hay instituciones que se resisten a las transformaciones, permaneciendo ancladas en esquemas rígidos que limitan su desarrollo. Estas últimas no solo desaprovechan las oportunidades de mejora, sino que en ocasiones las bloquean, perpetuando dinámicas que las mantienen estáticas a lo largo del tiempo.

En este contexto, situamos lo que llamamos el:

liderazgo transformacional

Esto es, aquel que promueve el cambio o la transformación hacia lo emancipatorio mientras que su opuesto sería un liderazgo de tipo pasivo o compasivo, de “**dejar hacer**”.

El tipo de liderazgo que se ejerce en una organización educativa está condicionado por diversos factores. En esta guía, nos centraremos en tres elementos clave: la existencia de un clima laboral saludable, una gestión del conocimiento caracterizada por la reflexión, la apertura y la circulación fluida de saberes, y una dirección compartida, cimentada en la confianza y orientada por una misión y visión claramente definidas.

A continuación, se presentan las variables junto con las pautas de observación o indicadores que permiten identificar el modelo de coordinación y liderazgo predominante en el centro.



Imagen generada por Canva

CATEGORÍA: LIDERAZGO

Subcategoría	Criterios/elementos a observar	Pautas de observación (Indicadores)
Clima laboral es el estado	Presencia de relaciones que obstaculizan/facilitan el desarrollo del proceso educativo Percepción del ambiente Posibilidad de expresión y toma de decisiones grupales Espacios de reflexión y diálogo	¿Cómo dirías que son las relaciones al interior del equipo docente? ¿Prima el individualismo, la colaboración o el cooperativismo? ¿Cómo se resuelven los conflictos al interior del equipo docente? ¿Cómo se siente el ambiente en el claustro? ¿Las y los docentes se expresan y opinan libremente? ¿Hay momentos de reflexión y diálogo en el claustro o son reuniones muy ejecutivas de distribución de tareas/funciones?
Gestión del conocimiento y de la información son los esfuerzos realizados por el equipo directivo para que la comunicación/información fluya en función de intereses más operativos o transformacionales.	Acceso al conocimiento limitado o compartido. Primacía de espacios formales/informales de gestión del conocimiento Planteamiento institucionales impuestos o consensuados Uno del conocimiento/información unilateral o en pequeño grupo o colectivo, abierto y participativo.	¿Cómo dirías que es el acceso al conocimiento/información por parte del equipo docente: limitado, individualizado y unidireccional, es decir, ¿lo manejan unos pocos o bien es compartido, colectivo, accesible, abierto? ¿La información fluye a través de espacios formales (claustro, consejo escolar, reuniones de coordinación) o más bien dirías que fluye en espacios informales (sala de reuniones, pero cuando no hay claustro, en el patio, en los pasillos, etc.)? ¿El equipo directivo es el que impone las tareas/funciones que debe de asumir cada docente o, por el contrario, se negocian y consensuan? ¿Las decisiones se toman normalmente fuera del claustro o el consejo escolar y por unos pocos o más bien se toman ahí mismo de manera colectiva?

Dirección hace referencia al modo en el que el equipo directivo influye en los demás para alcanzar las metas planteadas.	Modo en el que comunica su visión (de manera dudosa, insegura, clara, convincente) Planteamiento estratégico (cambios de fondo o superficiales) Tiene presente la memoria organizacional (sí/no) Modo en el que plantea sus objetivos (a corto, medio o largo plazo) Proceso de toma de decisiones (unilateral o en pequeño grupo o de manera colectiva delegando roles de liderazgo, descentralizada) Interpretación de las señales del entorno (como oportunidad o amenaza)	¿Cómo el equipo directivo expresa o comunica su visión? ¿Qué tipo de cambios propone el equipo directivo en su proceso de dirección? ¿El equipo directivo hace alusión a la experiencia (memoria) de la organización previo a tomar una decisión? ¿Dirías que el equipo directivo se plantea objetivos a corto o largo plazo? ¿Cómo dirías que toma decisiones el equipo directivo? ¿Cómo dirías que el equipo directivo percibe los conflictos?
---	---	--

El liderazgo en los centros educativos puede comprenderse como una sinfonía en la que confluyen el clima laboral, la gestión del conocimiento y el estilo de dirección. Tal como un director de orquesta armoniza los distintos instrumentos para lograr una interpretación colectiva, el equipo directivo debe propiciar relaciones colaborativas, garantizar que la información circule de forma abierta y fomentar una toma de decisiones compartida. Cuando estas dimensiones se alinean, la escuela se convierte en un espacio dinámico, capaz de aprender, transformarse y responder creativamente a los desafíos del entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gairín Sallán, J., & Muñoz, J. L. (2022). *Diseño y desarrollo de las organizaciones educativas*. Dykinson.