

---

# Implementando el propio modelo de liderazgo

---

PID\_00260349

Maria Mercè Berengueras Pont  
Sandra Gallardo Ramírez  
Josep M. Duart Montoliu

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 1 hora

---



**María Mercè Berengueras  
Pont**

**Sandra Gallardo Ramírez**

**Josep M. Duart Montoliu**

# Índice

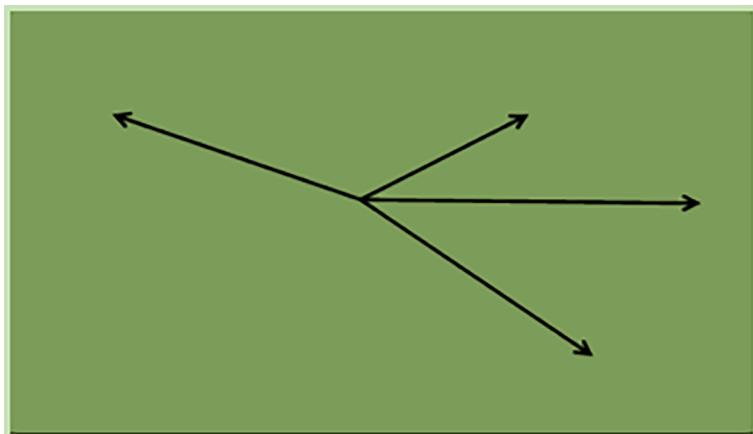
<b>1. Modelo de liderazgo de centro.....</b>	<b>5</b>
1.1. La dirección representada como suma de vectores .....	5



## 1. Modelo de liderazgo de centro

### 1.1. La dirección representada como suma de vectores

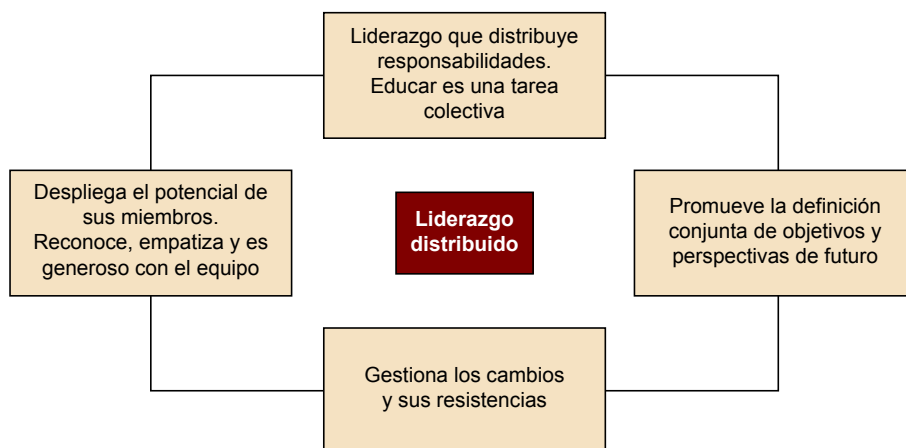
Liderazgo distribuido y participación de la comunidad escolar.



El PdD tiene que incorporar los elementos pertinentes para profundizar en el ejercicio del liderazgo distribuido y para fomentar la participación de la comunidad escolar en el centro (art. 25.5\_dir).

Habitualmente denominamos **líder** a aquella persona que se pone al frente de un proyecto y es capaz de sacarlo adelante con la complicidad de la gente que lo acompaña. Para hacerlo, el líder necesita credibilidad y confianza para demostrar que existe concordancia entre las ideas y los valores que defiende y sus actos.

Los buenos líderes saben desvelar una ilusión colectiva que hará posible pasar a la acción a un equipo o grupo de personas. Unas habilidades que ponen a prueba su inteligencia emocional. Stephen Covey explicaba que no se pueden comprar ni el corazón ni el pensamiento de las personas.



- **LEC art. 101.1: Ejercicio de la autonomía organizativa**

Los centros públicos pueden establecer órganos unipersonales adicionales, a los que pueden asignar responsabilidades específicas.

- **LEC art. 102.2: Ejercicio de la autonomía en materia de gestión de personal**

La dirección de cada centro público puede proponer al Departamento, en función de las necesidades derivadas del proyecto educativo y concretadas en el proyecto de dirección del centro, plazas docentes para las cuales sea necesario el cumplimiento de requisitos adicionales de titulación o de capacitación profesional docente.

- **Decreto de autonomía. Artículo 37**

Consejo de dirección 1. En aplicación del proyecto de dirección, y para profundizar en la práctica del liderazgo distribuido, el director o directora del centro puede constituir un consejo de dirección, con las funciones y el régimen de funcionamiento y de reuniones que establezcan las normas de organización y funcionamiento del centro. 2. Corresponde al director o directora nombrar y cesar, entre las personas miembro del claustro de profesorado que tienen asignadas o delegadas tareas de dirección o de coordinación, a las personas miembro del consejo de dirección. Los miembros del equipo directivo tienen que formar parte del consejo de dirección, que preside el director o directora.

- **Decreto 155/2010, sobre la dirección de centros públicos**

Cuando se determinan las competencias que se han de tener para acreditarse como «directivo profesional docente», el artículo 36.5 señala que «el perfil competencial tiene que asegurar, en un contexto de uso de las tecnologías de la información y la comunicación, suficiencia en las competencias siguientes:

- 1) Gestión y dirección de equipos humanos en el contexto educativo. Liderazgo pedagógico.

- 2) Planificación, control y calidad en los ámbitos curricular y de gestión general de los centros educativos.
- 3) Gestión de recursos económicos y de procedimientos de contratación en el contexto del centro educativo.
- 4) Habilidades directivas y de conducción de grupos humanos de carácter general».

- **Decreto de direcciones. Art 25: 25.5**

El proyecto de dirección tiene que incorporar los elementos que se consideren pertinentes para la profundización en el ejercicio del liderazgo distribuido y para el fomento de la participación de la comunidad escolar en el centro.

En el programa (Improving School Leadership) promovido por la OCDE, la mejora del liderazgo escolar pasa por cuatro grandes líneas de acción:

- (Re)Definir las responsabilidades.
- Distribuir el liderazgo escolar.
- Adquirir las competencias necesarias para ejercer un liderazgo eficaz.
- Hacer del liderazgo una profesión atractiva.

Según Àngel Castiñeira:

«El liderazgo no es una medalla, ni una posición, ni una jerarquía, sino un proceso dinámico que pone en marcha a personas que asumen responsabilidades, miembros de un grupo que son interpelados y movilizados, y causas por las cuales vale la pena esforzarse».

En cuanto a los centros educativos, el liderazgo tiene que incluir (hacia dónde ir), programa (cómo ir) y emoción (cómo hacerlo).

¿Qué modelos de liderazgo pueden ser válidos para el ámbito educativo? Queremos destacar cuatro:

**El liderazgo transformacional**, orientado más allá del interés propio. Eleva el nivel de conciencia y de propósito de todo el equipo en relación con un proyecto compartido. Incluimos tareas fundamentales del liderazgo pedagógico, como por ejemplo estructurar una visión educativa (el proyecto de centro); movilizar al personal que desarrolla la misión educativa y los objetivos; implicar a los padres y los alumnos; rendir cuentas, e interpretar las tendencias sociales, económicas y medioambientales para relacionarlas con las necesidades y las prácticas escolares. Huelga decir que en un centro escolar el liderazgo pedagógico es fundamental, es su alma, lo que da sentido último a la dimensión de compromiso e, incluso, de vocación de la tarea docente, porque gracias a este los sueños toman cuerpo y se encarnan en proyectos concretos, únicos y singulares, los que anhelan una comunidad.

**El liderazgo servidor**. Pone en juego un nuevo principio moral: la única autoridad que merece nuestro apoyo, la que es libre y conscientemente dada al líder por los colaboradores, como respuesta y en proporción directa a la figura evidente y clara del líder como servidor.

Estamos hablando de un modelo de liderazgo basado en el deseo de servir a los otros y en un propósito más allá del interés personal. El liderazgo servidor hace que los conceptos de poder y de autoridad sean reexaminados desde un punto de vista crítico y que la relación mutua resulte menos opresiva. La mejor prueba del liderazgo servidor es evaluar el efecto de esta tarea sobre los miembros menos privilegiados de la organización y la comunidad, desde los educadores hasta los alumnos: ¿se beneficiarán de ello?, ¿serán más libres, más independientes?, ¿crecerán como profesionales y personas? Servir y guiar acaban resultando, pues, dos funciones de los constructores positivos de un centro mejor, es decir, de un liderazgo orientado al bien común.

El **liderazgo responsable**, que tiene cuidado de los valores comunes de la comunidad en la que actúa. Ofrece inspiración y perspectiva sobre el futuro deseado. Da apoyo a todos los miembros. Crea sentido y significado.

Ignacio Ellacuría distinguía entre «hacerse cargo de la realidad», «cargar la realidad» y «encargarse de la realidad». Las tres expresiones tienen relación con el liderazgo responsable. Hacerse cargo de la realidad quiere decir entender implicadamente las situaciones. Cargar la realidad implica asumirla y servir en las situaciones, y no servirnos de ellas. Y encargarse de la realidad quiere decir actuar involucrándose, construyendo la realidad.

Las tres versiones forman parte de un tipo de inteligencia práctica y ética que habría en el liderazgo responsable.

El **liderazgo distribuido**. El liderazgo no es lo que hacemos a otras personas, sino lo que hacemos con otras personas. En el caso del liderazgo educativo es fundamental saber dar el paso del *me* al *we*, del yo al nosotros.

En los centros, necesitamos un proyecto conjunto, no un conjunto de proyectos. Solo podremos conseguir una visión compartida si todos trabajamos en colaboración al servicio de un objetivo común, mediante diferentes comunidades (o unidades) de liderazgo. Porque el liderazgo no es una cuestión de élites, sino de escalas. El liderazgo educativo permite dar el paso del modelo de líder centralizador (ordenar y controlar) al de líder distribuidor (coordinar y cultivar). Del modelo autoritario al modelo facilitador, de mandar a saber crear compromiso y de imponer un hito a crear objetivos comunes. Esto quiere decir combinar o, a veces, sustituir la opacidad por la transparencia, el control por la confianza, el ordeno y mando por el compromiso y la participación, el liderazgo desde arriba por el liderazgo a todos los niveles, el foco en las tareas por el foco en las personas, o el énfasis en la competencia interna por el énfasis en la colaboración interdepartamental. Lo que necesita es, más bien, promover en su entorno la aparición de personas dispuestas a asumir responsabilidades sobre iniciativas, proyectos y encargos.

(Artículo publicado en PUNT-AVUI el 26 de julio de 2013 en colaboración con Josep M. Lozano).

Por lo tanto, si la norma habla de **liderazgo distribuido**, lo tendremos que entender como aquel que promueve en su entorno la aparición de **personas dispuestas** a asumir responsabilidades sobre iniciativas, proyectos, encargos y experimentos. Dicho de otro modo, necesita rodearse de gente dispuesta a ejercer, en parcelas específicas de la actividad de la organización, las tareas de liderazgo.

Considerando lo que se ha mencionado, a la hora de pensar la estructura organizativa, tendremos en cuenta:

- Desarrollo de una estructura organizativa clara y funcional.
- Organización para atender la diversidad (CAD).
- Propuesta de equipo directivo.
- Distribución de responsabilidades, motivación y desarrollo profesional.
- Estímulo del trabajo en equipo y delegación de responsabilidades.
- Promoción de la convivencia.
- Fomento de la participación de las familias, el alumnado, el profesorado y otro personal.