



## EL LIDERAZGO EDUCATIVO, MOTOR DE TRANSFORMACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN ESCOLAR

*Carmen Pellicer Iborra*  
*@carmenpellicer\_*  
*Fundación Trilema*

### 1. Relatos para un imaginario colectivo: El poder de la palabra

#### a. ¿A quién admiran nuestras mentes?

Todos hemos visto esas películas americanas con actores y actrices haciendo discursos que nos embargan de emoción y mueven pasiones entre sus seguidores... Desde la recreación de los grandes personajes de la historia hasta los personajes míticos de ficción, se presentan como superhéroes fuertes y seguros, grandes comunicadores, apasionados y visionarios, conscientes de su significado en el cambio de las cosas que marca un antes y un después en las distintas dimensiones de la historia. Y cuando la vida nos sitúa al frente de equipos y personas, una desearía poseer esas dotes extraordinarias de los clímax épicos. Pero en las películas no hay tiempo material de narrar la tensión constante y oculta de la rutina diaria, la energía que se derrocha en mantener las causas y las filiaciones durante horas, días y años de batallas silenciosas. El liderazgo valioso se muestra no solo en los momentos de crisis sino en el acompañamiento constante de la cotidianidad. Entre estos dos polos, el heroísmo brillante y la gestión rutinaria se encuentran nuestros desafíos constantes dentro de nuestras instituciones educativas

**b. Las viejas disyuntivas de siempre: ¿El líder nace o se hace?...  
¿Gestionar o liderar el cambio?**

Muchos de nosotros hemos accedido a dirigir equipos humanos sin deseárselo explícitamente. Mucho menos los que tenemos que lidiar con la gestión de las escuelas, que nos aleja muchas veces con dolor de la verdadera vocación inicial que nos empujó a ser maestros en las aulas. Las circunstancias, la necesidad, la propia capacidad personal y el deseo de servicio nos han llevado a una renuncia personal, a la vez que a la responsabilidad de involucrarnos en la dirección de los distintos aspectos de las instituciones educativas. Los equipos humanos que las conforman son peculiares en su composición y sus formas de funcionamiento. Se alejan de los modelos clásicos de gestión de empresas pero sus necesidades no se ajustan al imaginario de las entidades de voluntariado social. La gestión de nuestras escuelas hoy se mueve en un marco difuso entre la necesidad de eficacia de las mejores empresas, y el valor ético, espiritual y social de las ONGs. Nosotros, muchas veces abocados a nuestros puestos solamente con el innegable mérito de ser buenos docentes, soñamos con convertirnos en esos líderes mágicos que consiguen mover y conmover a aquellos que se les confían. Quisiéramos tener de forma innata todas esas cualidades sublimadas en las pantallas y en nuestro subconsciente persiste la duda si estaremos a la altura, si somos los mejores o los más adecuados para ese cambio radical que estos tiempos nuevos reclaman a la educación. Posiblemente a la hora de tomar decisiones, encerrados demasiadas horas en nuestros despachos pesa más nuestra memoria profunda que los manuales que hemos estudiado: A quién recordamos como buen profesor, buena directora, el mejor consejero o inspector... Qué hubieran hecho en nuestro lugar, o mejor qué errores viví que no quiero volver a cometer. También nos pesan las expectativas de aquellos que nos rodean, qué esperan de nosotros, con quién nos comparan... Y al final, todo este entramado de disposiciones naturales, aprendizaje, entornos y experiencia nos hace ser quiénes somos como timoneles de nuestras barcas. Creo que todos llevamos en la partida una bolsa diferente de talentos, pero los líderes se hacen, a partir de vidas ricas en encuentros y vicisitudes, pero tamizadas por la reflexión compartida.

Y como les ocurre a esos líderes admirados de nuestras películas favoritas, los discursos, las palabras encendidas y apasionadas, revelan y construyen poco a poco el significado de nuestra misión. Quizás por eso, creo en el poder de la conversación, como la savia que fortalece y genera comunión en los equipos. Porque el cambio verdadero, el que traduce las visiones inspiradoras en trayectorias concretas y transformadoras, no comienza por precipitarnos en la actividad frenética, sino por

parar y reflexionar.... Conversemos para escuchar, para entender, para decidir y para poder hacer juntos.

## 2. ¿Qué hace diferente el liderazgo educativo?

### a. ¿Somos diferentes?

Las generaciones que nos preceden siempre han presumido del concepto 'empezar desde abajo'. Muchos grandes directivos presumen de haber comenzado como conserjes, mecánicos o aprendices, que sorteando muchas dificultades han ido ascendiendo a medida que demostraban su esfuerzo y su valía. En las empresas de diferentes sectores económicos, lo normal es aspirar a escalar puestos cada vez más altos, que conllevan mayor responsabilidad y sueldo. Y lo contrario, cierto conformismo mediocre, la falta de ambición profesional o de ganas de superarse, es más una lacra que un mérito. Sin embargo, en muchas de nuestras instituciones, tenemos una crisis de espiritualidad del poder, que fomenta la lógica contraria. Entre nosotros:

- Mandar no se elige
- Mandar no se premia
- Mandar no se expande

Muchos docentes miran mal, como renegados, a aquellos que desean coordinar y dirigir los proyectos. ¿Por qué? Pienso en varias causas:

- Los derechos adquiridos, sobre todo por antigüedad y no por competencias profesionales, que han generado una jerarquía implícita en las escuelas que funciona en los imaginarios colectivos, dentro y fuera. ¿Quiénes son más importantes? ¿Los de física o los de dibujo?, ¿Los de primaria o los de bachillerato?, ¿Los contratos antiguos o los nuevos? ¿El jefe de departamento de ciencias o el de orientador? ¿los mayores o los jóvenes?... y así, si cada uno contesta con honestidad estas preguntas, descubrirá que sí hay una jerarquía intangible, arraigada dentro de las instituciones, con la que tenemos que contar, a favor o en contra, de nuestras decisiones.

- La sublimación de una falsa humildad como mecanismo de defensa entre los grupos más mediocres o conflictivos. El deseo de dirigir o el placer que conlleva liderar proyectos ilusionantes está 'mal visto', se considera como contrapuesto al ideal de

profesor de a pie que es el único que conserva una supuesta pureza vocacional... A aquellos que sobresalen se les tacha de ambiciosos aduciendo dudosos argumentos éticos o espirituales...

- La falta de especialización profesional en el acceso a la dirección. Dado que no se reconoce como legítima la vocación temprana a liderar escuelas, no existe una verdadera y suficientemente larga y exigente, preparación profesional previa a la dirección escolar.

- Un diseño deficiente de la carrera profesional docente que no ha objetivado un sistema de recompensas a las habilidades y los méritos docentes, y no solo a las antigüedades. Tampoco deja claro el retorno, qué pasa después de largos años de experiencia y dedicación en los puestos de responsabilidad, cuál es el camino hacia delante y cómo se puede aprovechar todo ese 'expertise'.

#### **b. El impacto del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos**

Sabemos que los condicionantes mayores del éxito educativo de un niño están fuera de las escuelas. Pertenecen fundamentalmente al entorno familiar y afectivo de la infancia y a la calidad de las oportunidades y tejido de apoyo que ofrecen las comunidades en las que uno tiene la fortuna o desgracia de nacer. Siempre digo que un niño no elige su infancia, ni su familia ni el lugar en el que nace, ni las condiciones culturales, sociales o económicas en las que va a vivir. Por eso, la escuela debe ser diferente, tiene el deber moral de ser excelente, más excelente si cabe para aquellos que parten de una situación de desventaja social. Es el punto de partida y la inspiración de nuestra Fundación. Los más pesimistas sitúan solo en el 20%, como mucho el 30% de posibilidades de éxito educativo dicen los optimistas, el impacto que tiene la calidad de una escuela. Esto nos deja muchos desafíos, pero recojo fundamentalmente dos:

- Las escuelas deben hacer un esfuerzo extraordinario hoy para generar redes de aprendizaje y complicidad social, tanto con las familias cuando sea posible, como con todos los agentes educativos que crean el imaginario cultural, ético, social y económico de una comunidad local, nacional o mundial. Puede que suene pretencioso, pero hoy nadie educa solo, y más que nunca, por el impacto de la tecnología y la comunicación, debemos hacer aliados de nuestra misión educativa para poder ser eficaces. Construir dentro y colaborar y ser instancias críticas que les protejan y les inserten fuera. Eso concede a los líderes educativos un papel privilegiado en lo que hoy conocemos como emprendimiento social.

- Sabemos que la calidad de los docentes y de la práctica cotidiana que ocurre dentro de las aulas son los factores críticos que convierten ese 20/30% de influencia en verdaderamente significativa. Por ello, es prioritario que nos preocupemos de mejorar directamente a nuestros profesores... dicho sencillamente, que nos aseguremos que en nuestras escuelas se dan buenas clases... Puede que todo el movimiento de innovación, las aportaciones de las nuevas pedagogías o el 'neuroaprendizaje', las arquitecturas creativas o el uso de los dispositivos digitales hayan revuelto nuestras escuelas.... Pero al final, no podemos perder nuestro horizonte: Cada 60 minutos pueden ser excepcionales de mil maneras distintas, y eso está en las manos de cada maestro y maestra que cierra la puerta de su aula y se queda a solas con sus alumnos. Nuestra misión es hacerles cada vez más capaces... porque sin ellos nuestras revoluciones pedagógicas serán como el humo.

### 3. MIS 10 CLAVES PARA LIDERAR UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

¿Qué hay que hacer para ser un buen líder? Hay cientos de manuales con consejos, muchas veces contradictorios, hay muchos estilos diferentes y eficaces. La experiencia y el tiempo, los aciertos y los errores te enseñan y te definen. Yo he elegido mi particular decálogo de prioridades a cultivar:

#### a. Distinguir entre Visión y Visualización

Uno puede tener muchos sueños y dibujar en su mente situaciones idílicas, pero alejadas de la realidad. Entre la visión de lo ideal y la de lo posible siempre hay una distancia. Pero entre la realidad y el cambio posible también la hay. Necesitamos abrir nuestra mente, ver otras realidades, mejores y peores que las nuestras, para inspirarnos, pero sobre todo para aprender a comprender nuestra propia realidad de forma diferente. Esa visión, con un horizonte ambicioso, que caracteriza a los buenos líderes no puede tener en el entorno educativo un carácter individual. A eso me refiero cuando hablo de 'visualizar' la visión para poder compartirla. Eso supone traducir a imágenes concretas de cambio, relatos, conversaciones, experiencias de encuentros, viajes, y sobre todo, muchas pequeñas y rápidas victorias, sobre todo al principio, para

que todo el equipo, no solo los docentes, sino también los alumnos y sus familias compartan esa visión.

#### **b. Definir con claridad expectativas y trayectorias**

Hay una gran diferencia entre la visión y las expectativas. Podemos desear muchos cambios, llegar impresionados de otra escuela con la prisa metida en el cuerpo para cambiarlo todo, pero es fácil olvidar que cada organización, cada persona, cada profesional tiene un umbral de cambio diferente, y un punto de partida distinto. Liderar supone romper la homogeneidad de tu visión en propuestas concretas que puedan ser compartidas diferencialmente: Esto significa que necesitamos tanto definir qué esperar de cada persona, como cuáles son los pasos para planificar esos cambios en cada caso. No todos van a ver con claridad los fines, pero tienen que tener la posibilidad de dar pequeños pasos que no alejen de ellos a todo tu equipo.

#### **c. Modelar la visión de éxito**

En muchas de nuestras instituciones se ha instalado la cultura de la queja. Es fácil caer en la tentación de llorar por todo lo que no funciona, lamentarse o culpabilizar a los factores ajenos a tu aula de todas las desgracias y fracasos. Necesitamos cambiar la mentalidad, lograr mirar la botella medio llena en vez de la botella medio vacía. Eso supone cambiar radicalmente la narración del claustro sobre los alumnos, la forma en la que los describen, las anécdotas que se cuentan... Es importante presumir de sus éxitos y vivir sus fracasos como propios... Más todavía, liderar supone hacerles creer que son mejores de lo que son, capaces de muchos logros, y mantener la capacidad de maravillarse cuando cada alumno da un paso hacia delante.

#### **d. Conocer bien a tu equipo en términos de posibilidad**

Esto supone conocer muy bien a las personas con las que trabajas y compartes el proyecto. Sus capacidades pero especialmente sus posibilidades y sus fortalezas. En educación las cosas no cambian reincidiendo en lo negativo, sino apoyando y construyendo sobre aquello en lo que los docentes se sienten más seguros, que es distinto en cada caso. Implica también conocer cuál su alineamiento con el proyecto, hasta donde están implicados: Si la sintonía es grande, hay que dar mucho espacio para la creatividad, generar confianza y autonomía y bajar el índice y las medidas de control. Si por el contrario, la afinidad con el proyecto es baja o la actitud es negativa o



desafiante, necesitamos hacer todo lo contrario: poca autonomía, reglas claras, frecuentes y concretas y un alto nivel de control.

#### **e. Cultivar el liderazgo compartido**

El proyecto no es tuyo... El personalismo es una de los grandes peligros de los proyectos que cuentan con líderes fuertes. Quizás en otro tipo de empresas eso sea posible, pero en una escuela es como construir un gigante con pies de barro. Conocemos innumerables casos donde el proyecto de esta o ese director sobrevivió escasos meses después de retirarse por cualquier motivo. Para que el cambio sea sostenible, el liderazgo debe compartirse y eso supone también un proceso de renuncia personal a controlar los procesos e incluso a diseñarlos. Para lograrlo hay que gastar tiempo con aquellas personas que van a hacerse responsables de las diferentes áreas de responsabilidad, así como definir bien roles y funciones. Un modelo de acompañamiento mutuo, que garantice que a medida que se crece en esas responsabilidades, se dispone de la formación necesaria para capacitarse así como los recursos para llevarla a cabo.

#### **f. Planificar la colaboración y la mejora diferencial**

Todos soñamos con que los claustros nos comprendan y compartan nuestras inquietudes y prioridades, que no haya rivalidades ni tensiones y que, de forma natural, el clima del centro sea cálido y acogedor. Pero esto raramente se da. Y los sermones nunca cambian a las personas. Para generar cohesión en los equipos hay que lograr que haya colaboración en tareas concretas vinculadas directamente a la mejora del desempeño profesional en el aula. Esto debe planificarse: La colaboración es diferente de la coexistencia. Deben crearse oportunidades y estructuras que hagan imprescindible la participación diferencial de cada individuo, de la misma manera que lo hacemos en los grupos cooperativos de los niños.

#### **g. Demostrar conocimientos 'know how'**

Los equipos directivos reciben el reconocimiento y el respeto de sus profesores precisamente por ser los mejores profesores... 'No se puede mandar lo que no se sabe hacer', dice un viejo refrán. En nuestras escuelas, necesitamos saber, estudiar, reflexionar, leer y dialogar no solo sobre las cosas urgentes sino también sobre las importantes. Es fundamental participar en la formación pedagógica, tanto o más que

en la de gestión, para poder mostrar una competencia docente elevada, no tanto en términos de contenidos de las disciplinas sino en el estímulo del aprendizaje en todas las dimensiones de la persona que decimos considerar fundamentales. La participación activa en la docencia, así como en los equipos de trabajo es fundamental.

#### **h. Mejorar la docencia capacitando a los profesores**

Como ya hemos dicho, una de nuestras máximas prioridades debe ser mejorar el día a día dentro del aula. Esto coloca el Desarrollo Profesional de nuestros docentes como el eje de la transformación de una institución educativa. Los cursillos, conferencias y encuentros cumplen un rol de sensibilización, pero son poco eficaces. Hoy debemos ser capaces de diseñar en nuestros centros Planes de Desarrollo Profesional que giren alrededor de la observación, la evaluación del desempeño, la reflexión y la investigación aplicada como ejes del crecimiento y mejora de nuestros equipos.

#### **i. Generar complicitades dentro y fuera.**

Hemos mencionado como los líderes educativos son hoy verdaderos emprendedores sociales, es decir creadores de valor social y ético, de potencial de transformación de las estructuras que tejen nuestra convivencia. El impacto que una escuela tiene en el entorno local puede ser decisivo para cambiar la calidad de vida de nuestros alumnos más allá de sus muros. Pero lo cierto es que, si nos aislamos, nuestra eficacia para ayudarles va ser mucho más reducida. Necesitamos entender la complejidad de sus vidas... Comprender la realidad que nos rodea, participar activamente en su mejora, desarrollar sus raíces y su pertenencia a una comunidad más allá de la escolar y incardinarles a futuros posibles es un elemento fundamental de un proyecto que no quiera morir el momento en que abandonan nuestras instalaciones.

#### **j. Evaluar constantemente**

Evaluar no es medir los logros ni cuantificar los avances. Esto solo es la punta de un iceberg. Evaluar supone vivir la tensión constante de analizar si cada decisión, cada práctica, estrategia o política es o no mejor para cada uno de mis estudiantes y sus docentes. Es una combinación de análisis, discernimiento y capacidad de tomar decisiones con los demás y con uno mismo, con humildad sincera para reconocer los fallos, rectificar, pedir ayuda si es necesario. Supone valentía para no cegarse con la adulación ni conformarse con la mediocridad. Crear momentos y herramientas



adecuadas para sistematizar toda la información que recogemos y cambiar lo necesario acorde a ella también es fundamental.

#### **4. El Espíritu del líder: 'Autoritas' versus 'Potestas'**

Hemos visto 10 claves que se refieren a lo que hacemos, a como se nos percibe, pero hay otra parte que tiene que ver con cómo nos 'lideramos a nosotros mismos', quiénes somos y cómo nos cuidamos. El poder no da la autoridad, es el reconocimiento del valor personal por parte de aquellos con los que trabajamos lo que dota de autoridad moral a nuestra presencia. Esto tiene que ver con quienes somos:

##### **a. Consolidar el estilo de la presencia personal**

Cada líder tiene un estilo de presencia personal, un 'saber estar' en las situaciones, una autoridad cordial que se genera en la manera en como 'sobrevuela' el centro, usando una expresión de R. Moss Kanter. La doctora americana habla de 5 poderes que construyen ese estilo: El cara a cara, el estilo de interacción personal; el poder de la voz, las palabras acertadas y seguras; el poder de hacer equipo; el poder de los valores claros y públicos, que son la fuente de inspiración; y el poder de la persistencia, todo puede parecer un fracaso mientras está a medias.

##### **b. Ser el cambio que quieres ver**

Uno de los elementos más importantes de la visión educativa es el perfil profesional al que se aspira en la organización. ¿Qué ideal de profesor tenemos en la mente?, ¿Qué priorizamos como valores? ¿Qué relación concreta existe entre nuestros principios y nuestras prácticas? El fundamento ético del liderazgo exige una coherencia y compromiso personal constante. Esto nos exige cultivarnos a nosotros mismos y mantener un nivel importante de autoexigencia personal.

##### **c. Nutrir las relaciones valiosas**

Un foco importante de nuestro trabajo es el estímulo de las relaciones humanas intensas y valiosas. La amistad personal o las relaciones entre compañeros ocurren a veces, y no siempre es fácil separar lo profesional de lo afectivo. Pero nos

referimos aquí a la necesidad de generar cercanía y complicidad con aquellos miembros de los equipos que se implican más. Cuando hablamos de liderazgo horizontal o compartido, entendemos que implica el reparto de responsabilidades y de autonomía de decisiones, pero esto solo es posible entre aquellos que comparten el proyecto y que disfrutan el día a día de su labor. Implica también aislar emocionalmente a los elementos más tóxicos o destructivos que desgraciadamente también existen en nuestros claustros.

#### **d. Tomar decisiones con sabiduría**

Creo que uno de los rasgos más importantes del liderazgo educativo es tomar buenas decisiones. De la mañana a la noche, casi es constante, incluso cuando decides delegar y no decidir. Para ello es necesario comprender en profundidad la complejidad del entramado escolar, y hacerte buenas preguntas sobre todos sus aspectos. Los cargos de responsabilidad nos endurecen con el paso del tiempo, y muchas veces hay que hacer un esfuerzo por conservar la sensibilidad hacia el contexto y la cultura de la escuela. No siempre acertamos, y los equipos perdonan más fácilmente los errores que las mentiras. La reflexión serena, la transparencia y la autenticidad personal así como contar con un núcleo de confianza en quien apoyarse nos ayudan.

#### **e. Conservar el equilibrio personal**

Cuando lideras un equipo deseas que todos estén a gusto. Incluso en los momentos difíciles, de crisis, es difícil afrontarlos si el clima es negativo. Muchas veces es complicado mantener el equilibrio entre el bienestar colectivo y el índice adecuado de exigencia profesional. Eso supone un cierto distanciamiento emocional que no es fácil de mantener, la 'soledad del poder' no es un mito. Conservar nuestro equilibrio personal, cuidarnos a nosotros mismos, blindar nuestros tiempos de descanso y cultivar nuestro sentido del humor, y proteger los espacios no laborales para no hablar siempre del colegio, son elementos importantes.

#### **f. Disfrutar mandando: del liderazgo a la dirección**

Dirigir trae muchos sinsabores. Todos hemos pensado alguna vez en lo estupendo que podría ser volver al anonimato y desaparecer, y quizás envidiado a aquellos que gozan del tiempo libre y el cariño de los niños que da la docencia directa en el aula. Liderar en la escuela implica dirigir un proyecto que hace posible que ocurran muchas cosas hermosas que ocurren gracias a ti aunque tú no las veas. Recordar esto es

fundamental. Existen grandes docentes aislados, francotiradores excepcionales escondidos en escuelas mediocres, pero hoy su impacto no es suficiente para educar bien a las nuevas generaciones. El trabajo en equipo, la coherencia del proyecto, la escuela es la unidad de cambio que hace posible la transformación. Por eso los líderes deben ser generosos para darse a sí mismos sin ver de forma inmediata su efecto. Pero es importante encontrar aquello que hace que valga la pena tu trabajo, mantenerlo presente y alimentarlo... Es lo que nos permite disfrutar, lo que da significado y permite la realización personal.

## **5. Conclusión: El duelo del águila**

### **a. ¿Hasta dónde el cambio está en nuestras manos?**

Es conocida la metáfora del águila, el ave más longeva de la naturaleza, llega a vivir hasta 70 años, pero para lograrlo, hacia los 40 debe vivir una experiencia de crisis importante: Sus uñas han perdido dureza, su pico se curva y sus alas pesadas le hacen difícil sobrevivir. Tiene que tomar una difícil decisión, morir o renacer en un proceso que durará 150 días. Debe volar a lo alto de una gran montaña y quedarse en un nido junto a las rocas. Entonces debe comenzar a golpearse hasta que arranca su pico, y espera que nazca el nuevo, con el que deberá también arrancar sus uñas y sus plumas viejas... Tras 5 meses comienza el vuelo de renacer.

Las instituciones declinan por vicios e inercias consolidadas, que muchas veces parecen imposibles de vencer. Cuando te eligen para un cargo te subes a un carro en marcha que crees que será imposible virar su rumbo. Y ciertamente no está todo en nuestras manos. Es más fácil empezar de cero que resucitar un cadáver. Pero casi nunca podemos elegir. Tampoco, a diferencia de otras organizaciones, podemos elegir a nuestras naves. Y el cambio, si se da, será con las naves que tenemos, no con las que nos gustaría tener. Por eso, si realmente nos planteamos un cambio profundo en nuestras escuelas hay que empezar por parar, parar de verdad. Como el águila de las montañas, hay que vivir una crisis personal e institucional lo suficientemente profunda para que nos permita renacer de verdad.

### **b. Preguntas abiertas para un renacer**

¿Podremos hacerlo? ¿Seremos suficientemente fuertes y libres, generosos y valientes para cuestionar los cimientos de nuestras obras? ¿No dejaremos interpelar por este



mundo que cambia vertiginosamente? ¿Conservaremos despierto nuestro discernimiento para leer los signos de cada tiempo y sabremos responder con fidelidad creativa a los nuevos desafíos? ¿Podremos traducir el carisma de nuestras instituciones a respuestas nuevas manteniendo su fuerza? ¿Y aprenderemos a irnos para dejando paso a generaciones jóvenes a los que habremos hecho mejores que nosotros? Y mientras... ¿Conservaremos con humildad la conciencia de que somos vasos de barro llevando un tesoro inmenso que es la posibilidad de cultivar talentos, elevar espíritus, crear lazos irrompibles y hacer más felices a aquellos que se nos han confiado?