

# EL LIDERAZGO ESCOLAR 2021

---

**CENTRO EDUCATIVO: Colegio Francisco Tello**

**MARZO DE 2021**

---

**RESULTADOS DEL INFORME FINAL**

**Dr. Aurelio Villa y Dr. Héctor Galindo-Domínguez**



---

## Introducción

### *Qué es el liderazgo escolar*

Se ha escrito mucho sobre liderazgo tanto en el ámbito empresarial como en el educativo. Algunas de las definiciones más generales y más utilizadas son las siguientes. Es una responsabilidad compartida para la consecución de un objetivo común (Lambert, 1998). En términos generales con las que la mayoría de los autores está de acuerdo, es que el liderazgo es un proceso de influencia sobre las actividades de un grupo. (Stodgill, 1974:4). Es lo que hace que las personas conecten entre sí y con su trabajo. (Sergiovanni, 2007:83). Es lo que hace construir un sentido compartido de dirección. (Leithwood, Aitken y Jantzi, 2006:59).

El liderazgo transformacional como el liderazgo que es capaz de centrarse en los seguidores para motivarlos y desarrollar sus potencialidades y avanzar en un tipo de liderazgo que deja atrás un liderazgo de bajo nivel centrado en una transacción entre líder y seguidores. (James McGregor Burns).

El liderazgo ejerce influencia en .."la interpretación de los hechos para los seguidores, la elección de objetivos para el grupo..., la organización de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos, la motivación de los seguidores para lograr los objetivos, el mantenimiento de las relaciones colaborativas y el trabajo de equipo, y la obtención del apoyo y cooperación de las personas externas al grupo de la organización". (Yukl, 1994:3).

### *El liderazgo competencial*

Nos preguntamos cuáles serían las competencias principales de un líder educativo cuyo responsabilidad es dirigir un centro y coordinar y motivar el trabajo de la comunidad educativa (profesores, personal de servicios, estudiantes, y la relación con los padres de familia y el contacto y comunicación con el entorno. A partir de una exhaustiva revisión bibliográfica y de investigaciones sobre liderazgo construimos un modelo de liderazgo para los directores y equipos directivos que hemos denominado Liderazgo competencial. Este modelo fue creado por Aurelio Villa y Manuel Álvarez con el propósito de ser útil tanto para su medición y evaluación como para desarrollar un enfoque de formación para la dirección escolar.

Partimos de un concepto de competencia de liderazgo: "Influir sobre las personas y / o grupos anticipándose al futuro y contribuyendo a su desarrollo personal y profesional". (Villa y Poblete, 2007:311).

### *Modelo de Liderazgo Competencial: dimensiones.*

Este modelo está configurado por cinco grandes dimensiones que se asientan o fundamentan en lo que consideramos la base del liderazgo que es el autoconocimiento. Este modelo lo representamos en la siguiente figura:

## Modelo Liderazgo Positivo y Compartido



### ***Énfasis en el Autoconocimiento***

Como se puede ver en la figura, la base es el autoconocimiento, el conocimiento de sí mismo. El primer énfasis está fundamentado en el autoconocimiento. Como se puede ver en el gráfico, el énfasis en el conocimiento de sí mismo es la base para el desarrollo personal y profesional de cualquier directivo. La primera tarea directiva a emprender es conocerse bien para actuar en consonancia. En el pórtico del templo de Delfos puede leerse "*Homo, gnosce te ipsum*" que será nuestro punto de partida sobre la que se construirá el edificio personal y profesional. Conocer las capacidades y carencias de cada uno proporciona más seguridad y facilita un autocontrol más eficaz en momentos de ansiedad, angustia o estrés.

El primer paso para la formación del liderazgo es dedicar un tiempo para su autoconocimiento, tal como señalan todos los autores que subrayan la importancia de la inteligencia emocional, pues esta comienza con el autoconocimiento. Y esta énfasis debe realizarse tanto a nivel personal como por el equipo directivo.

### ***Énfasis en la Visión Estratégica***

El concepto de visión estratégica, desde el punto de vista terminológico, posee connotaciones bélicas. Proviene del griego homérico *stategós* que significa el arte de dirigir operaciones militares. El pensamiento estratégico hace referencia también a pensamiento táctico, es decir, al arte de disponer, movilizar o emplear recursos para conseguir algo eficazmente. Un buen ejemplo de estrategia la podemos encontrar en el juego del ajedrez, en el cada jugador tiene que pensar las consecuencias que tendrá el movimiento de la pieza que va a mover. Otro ejemplo es la situación de una negociación, en la que cada interlocutor tiene que pensar que va a exponer, que va a callar de momento, a expensas de conocer con mayor profundidad los deseos e intenciones del interlocutor que tiene enfrente.

---

Entendemos esta competencia de visión estratégica como: “Determinar, desde una proyección de futuro retador y realista los objetivos, prioridades, métodos y controles a corto, medio y largo plazo de forma coherente, como resultado de un análisis de las fortalezas y debilidades propias y de los recursos empleados y teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que se presentan”. Villa y Poblete (2007).

### ***Énfasis en las Personas***

En este énfasis en las personas, se centran todas las aportaciones de la psicología motivacional (Maslow), las aportaciones de la psicología del bienestar (Seligman), el desarrollo de la inteligencia emocional (Goleman, Boyatzis), la conducta organizacional positiva y el capital psicológico positivo (Luthans, 2002; Luthans, Avolio, Avey y Norman, 2007). La psicología debe abordar un entendimiento de aquellos aspectos vinculados al sufrimiento y a la felicidad en las personas (Seligman, Steen, Park y Peterson, 2005).

Lo definimos como: “Establecer una **buena relación interpersonal** que permita conocer las **necesidades y capacidades** de las personas, preocupándose y ocupándose de su **formación, desarrollo personal y profesional**, confiando y delegando responsabilidades que redunden en la **mejora** de los estudiantes y del centro en general”.

### ***Énfasis en la Transformación Organizativa***

Esta competencia se entiende como: Determinar las políticas, **estrategias y procedimientos** que promuevan el **desarrollo organizativo** y la **innovación pedagógica** facilitando los recursos necesarios para su alcance y la implicación y la participación comprometida de toda la **comunidad** académica.

Es la competencia directiva para promover la innovación y la transformación del centro tanto en su vertiente pedagógica (enfoques, métodos, recursos, y tecnologías) como en el modelo de organización y participación creando y favoreciendo una cultura más colegiada y participativa.

Podemos definir este énfasis como: El grado en el que los **profesores** asumen **funciones de liderazgo** organizativo depende de las características de la **estructura y cultura del centro**, cuya tarea y responsabilidad reside en el liderazgo directivo.

### ***Énfasis en el Aprendizaje y Logro***

Se entiende esta competencia como Determinar, poner en marcha y evaluar los procesos de cambio e innovación en el enfoque de enseñanza-aprendizaje estimulando la motivación y responsabilidad en el profesorado y en los estudiantes para alcanzar los propósitos y metas establecidos.

Esta dimensión es tan importante en el ámbito educativo que actualmente se ha desarrollado una vertiente de liderazgo para desarrollar el denominado *liderazgo del aprendizaje*.

### ***Énfasis en la Comunicación.***

Como puede verse esta competencia es una competencia nuclear, y por eso la situamos en el centro de la figura, porque la comunicación está interrelacionada con todas las dimensiones y ámbitos, ya que en todos ellos, se requiere la competencia comunicativa, bien como elemento clave de las relaciones interpersonales, como vía esencial para dar información y expresar la visión estratégica a la comunidad educativa y para establecer los contactos y redes tanto internos como externos al centro educativo.

---

## Estructura del informe

Como fase final de cualquier proceso investigador, resulta pertinente pensar que los beneficios del trabajo deben ser bidireccionales: La participación del centro supone un beneficio a través de la investigación que se hará llegar a la sociedad, pero también el propio centro debe ser consciente de los resultados obtenidos en aras de permitirles seguir adelante con su propio proceso de mejora continua. Estar en posesión de un diagnóstico fiable y certero sobre su propio centro puede ser de ayuda al centro para tomar decisiones y orientar su praxis en vista de las modificaciones pertinentes. Con este fin se presenta el siguiente informe.

El informe consta de 2 partes diferentes: una primera parte en la que se detalla la metodología que se ha seguido para la presente investigación, y una segunda parte en la que se recogen los principales hallazgos del estudio. Estos hallazgos se aportan tanto de manera general, con el total de centros (n = 60), así como de manera personalizada para cada centro educativo.

Desde este momento, los autores queremos agradecerle su tiempo, labor y esfuerzo destinado al cumplimiento de las tareas encomendadas, a la espera de que sea de utilidad el presente trabajo.

## Metodología de la investigación

### *Participantes*

En el presente trabajo se cuenta con la participación de 101 personas (directores y miembros del equipo directivo), provenientes de 60 centros educativos diferentes. Se cuenta con la participación principal de centros de España (23 centros), Chile (17 centros) y México (14 centros), aunque también participan en un menor grado centros de Ecuador (4 centros), 1 centro de Guatemala y 1 centro de Paraguay.

### *Instrumentos*

El principal instrumento que se ha analizado es el cuestionario de liderazgo competencial. Este instrumento está formado por un total de 70 ítems formulados en una escala Likert de 6 puntos y permite conocer la percepción del equipo directivo sobre sus competencias de liderazgo en su centro educativo. El instrumento recoge 7 dimensiones vinculadas con el liderazgo competencial: Estilo liderazgo positivo y compartido, Autoconocimiento, Énfasis en la Visión estratégica, Énfasis en las personas, Énfasis en la transformación organizativa, Énfasis en el aprendizaje y logro y Énfasis en la comunicación.

### *Análisis de datos*

Para poder realizar los análisis de este trabajo se partió del moldeamiento de una base de datos en Excel. En este punto se unieron a los participantes de un mismo centro educativo, quedando así, un total de 60 centros, de los 101 participantes iniciales que existían. Para calcular los distintos valores de cada centro educativo se realizó a través de la media aritmética de las puntuaciones para cada ítem. Finalmente, se realizó un estudio descriptivo de cada dimensión a través del estudio de las medias aritméticas.

## Resultados obtenidos

Con el fin de poder proporcionar una información lo más precisa y de mayor utilidad al equipo directivo se desglosa por ítems cada una de las dimensiones que está compuesto el instrumento. Se detallan y se describen los datos más destacados a continuación así como una breve explicación de los ítems más controvertidos y una explicación en aras de ayudar al equipo directivo a reflexionar sobre los datos hallados.

### *Correlación y fiabilidades entre las diferentes dimensiones del instrumento*

En un primer momento, estudiando la correlación de la escala principal, se aprecia una correlación estadísticamente significativa entre todas las dimensiones, además de apreciarse una intensidad de las dimensiones alta. Esto nos permite afirmar que las diferentes dimensiones que conforman el liderazgo competencial están muy relacionadas las unas con las otras.

	1	2	3	4	5	6	7
Estilo de Liderazgo Positivo y Compartido (1)	(.911)	,542**	,905**	,930**	,927**	,928**	,924**
Autoconocimiento (2)		(.833)	,541**	,548**	,581**	,525**	,602**
Visión estratégica (3)			(.904)	,926**	,859**	,886**	,900**
Personas (4)				(.897)	,928**	,933**	,920**
Transformación organizativa (5)					(.918)	,941**	,944**
Aprendizaje y logro (6)						(.893)	,932**
Comunicación (7)							(.895)

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se recogen en la diagonal principal los valores de fiabilidad Alfa de Cronbach.

De igual modo, complementariamente al análisis correlacional, se aprecia como los índices de fiabilidad ponen en evidencia cómo el instrumento goza de una confiabilidad excelente para ser usado en investigación educativa.

### *Dimensión 1: Estilo de liderazgo positivo y compartido*

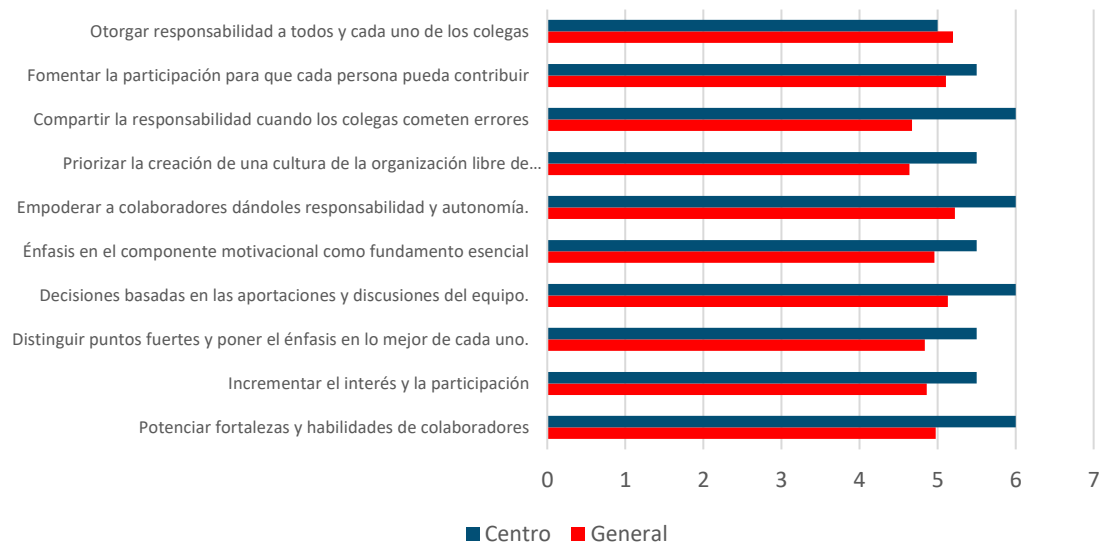
Respecto al estilo de liderazgo general, son dos aspectos que producen diferencias en las valoraciones de los equipos participantes:

- “Pone como prioridad la creación de una cultura de la organización libre de negatividad”. Es un elemento definitorio del denominado Liderazgo Positivo, en este caso referido a la creación de un clima y una cultura positiva, en la que se destierra toda la negatividad, y las personas del centro vivencian un ambiente donde se respira positividad por todos sus poros. Actualmente, este enfoque del liderazgo positivo está muy en boga, especialmente en el ámbito empresarial y paulatinamente va iniciándose en el educativo.
- “Comparte la responsabilidad cuando los colegas o subordinados cometen errores en el ejercicio de su autonomía”. Esta declaración significa que cuando un equipo directivo da autonomía al profesorado para que ejerza su función desde su propia óptica o perspectiva, le da autoridad para hacerlo y no está siempre a la defensiva señalando los errores que pueda



cometer, y cuando se cometen, lo valoran como algo normal, y que se asume de forma compartida. Si se da autonomía hay que respetar las decisiones lo que no significa que cuando finalice su actuación, no se pidan rendición de cuentas y se valore los logros conseguidos para la toma de decisiones pertinentes pero siempre desde un clima positivo.

### Estilo liderazgo Positivo y Compartido



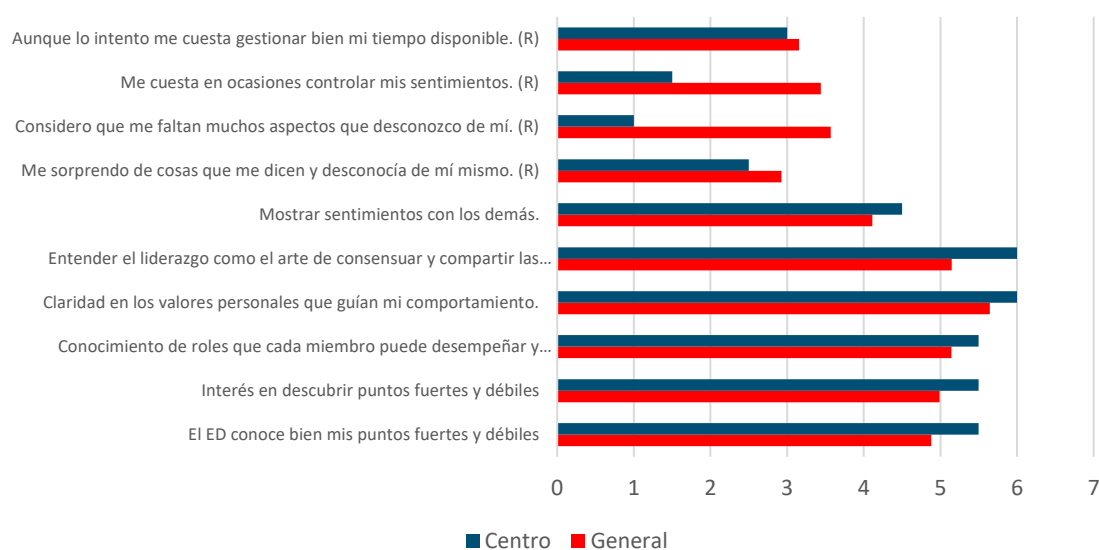
Como puede advertirse en el gráfico, la percepción de los equipos directivos encuestados reflejan una visión de sí mismos como líderes muy alta, mostrando una alta autoestima en su función directiva. Muy probablemente con excesiva generosidad hacia su propio comportamiento directivo o reducida autocrítica. Sería interesante comparar esta visión con la valoración desde la perspectiva del profesorado.

### Dimensión 2: Autoconocimiento

Respecto al Autoconocimiento, exponemos un aspecto que ha provocado las mayores diferencias entre los equipos de los centros participantes:

- “Cada miembro del Equipo Directivo muestra sus sentimientos con los demás”. Como ya hemos expuesto anteriormente, en general aún estamos con gran déficit del uso de nuestra inteligencia emocional, y se sigue bastante anclados en una cultura de reserva personal, y de guardar los propios sentimientos. Pero un equipo directivo que quiera realmente aplicar en su trabajo la inteligencia emocional, debe formarse en la misma, en su aplicación y en el autoconocimiento de los miembros del equipo, para posteriormente, abrirse a los demás en el sentido de compartir sus emociones y sentimientos siempre dentro de los aspectos referidos sus tareas y funciones para mejorar las interrelaciones, conocerse mejor y actuar desde esta perspectiva.

## Autoconocimiento



NOTA. (R) Ítem invertido. Visualmente expresado de modo positivo.

En este gráfico se puede ver unas valoraciones significativamente distintas en función de los diversos ítems. Esta percepción de los equipos directivos participantes se asemeja más a la visión de directivos de otros contextos. En general, el autoconocimiento es una dimensión que obtiene resultados más bajos por los directivos, y la necesidad de formarse y trabajar este aspecto, tan importante señalado por las investigaciones del liderazgo emocional. El tema de expresar y controlar los sentimientos y emociones es una práctica de difícil actuación en una cultura más reservada de estos elementos en la vida más personal e íntima. Aunque la investigación señala claramente que los líderes que utilizan adecuadamente su inteligencia emocional son los que obtienen mayor éxito en su actuación directiva.

### Dimensión 3: Visión estratégica

Otro aspecto es el referido al *Énfasis en la Visión*". Encontramos tres aspectos en los que se producen mayor diferencia en los equipos directivos del estudio:

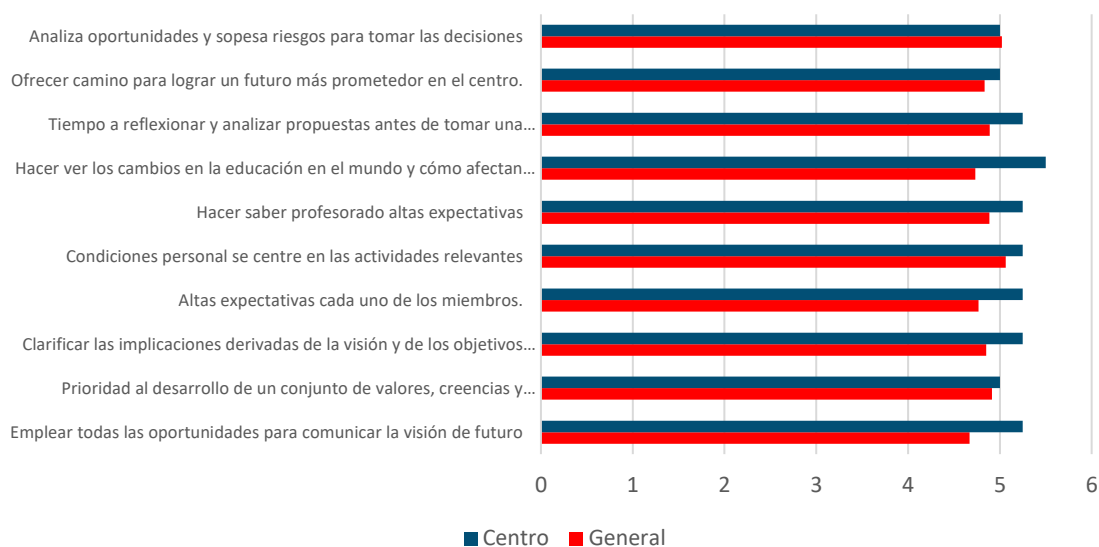
- "El equipo directivo hace ver al profesorado los cambios que se están originando en la educación en el mundo y cómo nos van a afectar al centro". Es decir, el equipo directivo tiene entre sus responsabilidades *estar al día*, en conocer las tendencias que se producen en el mundo y traer su reflexión al interior del centro para debatir y adecuar los cambios necesarios cuando se considere que esas tendencias mejoran las actividades del centro en cualquiera de sus diferentes ámbitos de actuación. Esta actividad debe estar vinculada con la participación en redes y asociaciones, participación en foros de educación, y formación permanente por parte de la dirección.
- "El equipo directivo dedica tiempo a reflexionar y analizar propuestas antes de tomar una decisión estratégica". Centrar la visión del futuro del centro, hacia donde de caminar es una de las decisiones más relevantes que tiene un equipo directivo, porque afecta enormemente el rumbo que un centro lleva adelante y un error grave tiene grandes consecuencias. Por



tanto, un equipo no debe procrastinar en este tema y debe revertir en el equipo y en el profesorado la reflexión en común y compartida para tomar la decisión más adecuada desde el análisis de todas las perspectivas existentes.

- “El equipo directivo ofrece un camino para lograr un futuro más prometedor para el centro”. Esta idea está muy relacionada con las anteriores. Difícilmente un equipo directivo será capaz de iniciar un camino hacia un futuro prometedor si antes no ha examinado distintas alternativas y no se ha apoyado en su personal para seleccionar aquellas alternativas que se consideren más convenientes y plausibles.

### Visión estratégica



En el gráfico puede verse como una gran parte de los equipos directivos se valoran con una visión estratégica alta. Es decir, que se perciben con claridad sobre lo que quieren y desean para su centro en el futuro próximo y más lejano. Y han establecido la estrategia para promover esta orientación en el centro educativo.

### Dimensión 4: Personas

Como es lógico en todas las dimensiones encontramos aspectos más difíciles de llevar a cabo por los equipos directivos. Los elementos que más les cuestan realizar adecuadamente son los más relacionados con las relaciones interpersonales con el profesorado y personal del centro. Así constatamos en este estudio que respecto a la dimensión “Énfasis en las Personas” encontramos cinco aspectos a reseñar:

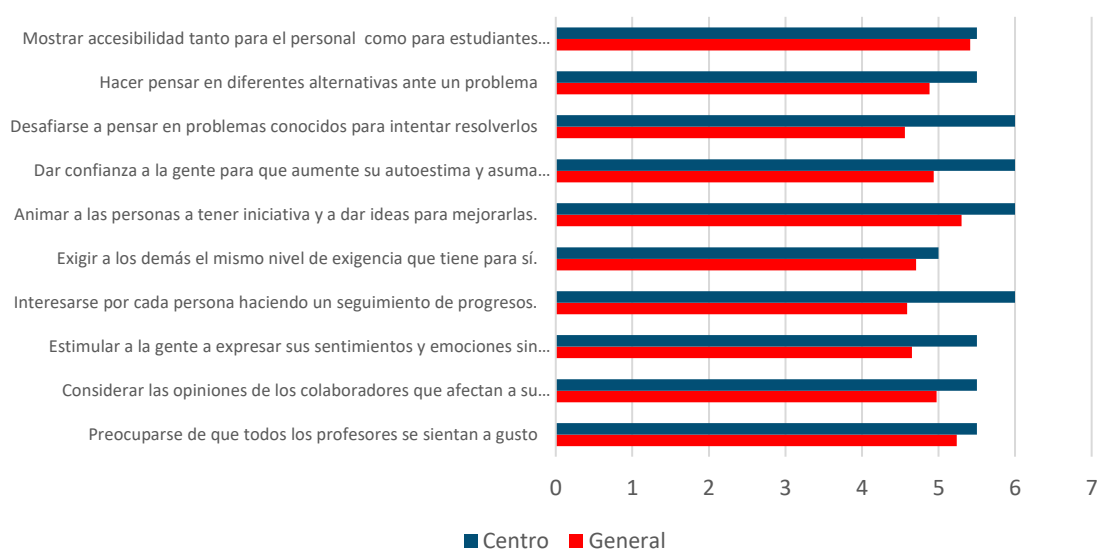
- Estimular a las personas a expresar sus sentimientos y expresiones sin problemas. Ciertamente, vivimos en una cultura todavía muy latente en que la expresión de nuestros sentimientos en un lugar de trabajo no se ven muy adecuados, parece que los sentimientos solo deben expresarse en los ambientes más personales e íntimos. Aunque las

---

investigaciones actuales subrayan la importancia del liderazgo en el desarrollo de su inteligencia emocional, y ésta se basa precisamente en la expresión y control de las emociones y saber cómo utilizarlas en los diversos momentos y espacios de relación.

- El seguimiento de cada una de las personas y su progreso. En los países anglosajones existe un mayor seguimiento de cada profesor y de cómo va progresando en su desarrollo docente y profesional. Sin embargo, este seguimiento personal existe muy en menos medida en otros países de habla hispana, dónde el equipo directivo se preocupa del progreso general del profesorado pero sin hacer un seguimiento individualizado. Aspecto que nuevamente la investigación enfatiza su importancia, tanto por su efecto motivador como su valoración como profesional, y de ahí la variedad de modelos que existen para evaluar al profesorado. (Evaluación por la dirección, evaluación de pares, evaluación por parte de los estudiantes, evaluación 360º).
- “Exige a los demás el mismo nivel de exigencia que tiene para sí”. Este aspecto depende del tipo de liderazgo del director/a y de su equipo directivo. Depende si conforman un grupo exigente con sus propias responsabilidades directivas y ejercen una dirección basada en la redición de cuentas por parte de todo el personal, o contrariamente, desarrollan un liderazgo más liviano y menos exigente con las personas que están bajo su cargo.
- “El equipo directivo se desafía a pensar en problemas conocidos para intentar resolverlos desde nuevas perspectivas”. Para poder desarrollar este tipo de acciones, el equipo directivo tiene que poseer un actitud innovadora. Requiere poner en el centro de su actuación directiva la idea de mejora continua, la búsqueda de otras maneras de enseñar y aprender, otros métodos más eficaces que ayuden a los estudiantes a tener un aprendizaje más profundo y más centrado en su propio aprendizaje, y eso supone tener una mente abierta, de búsqueda y más innovadora.
- “El equipo directivo hace pensar en diferentes alternativas ante un problema o situación problemática”. Este tipo de acción requiere por parte del equipo desarrollar un liderazgo más compartido o distribuido. En la medida que el liderazgo del equipo se centre únicamente en lo que el equipo piense y en su propia actuación, más difícil es desarrollar una acción basada en la búsqueda de soluciones y actuaciones provenientes del profesorado o del personal.

## Personas



Este gráfico refleja la visión de los equipos directivos de su comportamiento hacia las personas del centro con una valoración positiva en general. Los aspectos que se valoran con una menor puntuación son los referidos a la relación más individualizada (interesarse por cada persona, hacer pensar al profesorado a enfrentarse a problemas y buscar soluciones, etc.).

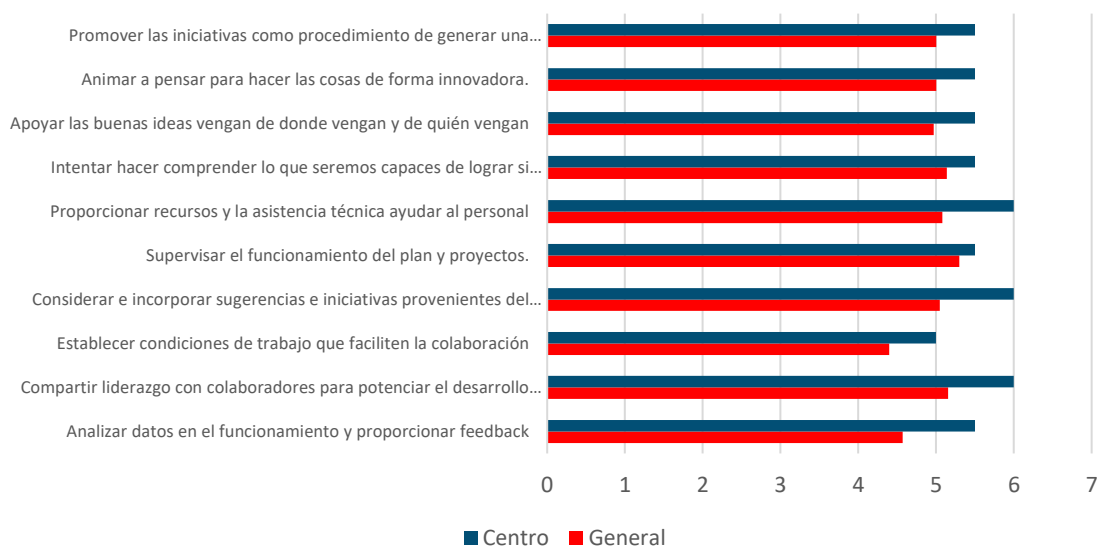
### *Dimensión 5: Transformación organizativa*

Respecto al Énfasis en la Transformación Organizativa, encontramos tres aspectos diferenciados en los equipos:

- “Analiza los datos disponibles en el funcionamiento del equipo y proporciona feedback a cada miembro”. El feedback cuando cumple unos requisitos determinados se convierte en el mejor medio de mejora de las personas (sean estudiantes o profesores o en este caso miembros del equipo). Es cierto, que a muchos directores/as les cuesta dar su valoración al trabajo y desarrollo de las funciones y tareas. Lo ven como una intimidación, pero para lograr un equipo excelente, cada miembro debe mejorar y lograr la mejor actuación posible de sus habilidades, y basados en la confianza, en el deseo de tener éxito como equipo, la retroalimentación se convierte en un procedimiento necesario o incluso podríamos señalarlo como imprescindible.
- “Intenta hacerles comprender lo que seremos capaces de lograr si trabajamos juntos como un equipo”. Este aspecto de liderazgo hace referencia a una dimensión de liderazgo como Motivación Inspiracional, es decir, lograr incrementar las expectativas de lograr metas superiores, motivar a cada uno de los miembros del equipo. Transmitir ilusión y energía positiva que redunde en la actuación como equipo directivo y no sólo de forma individual.
- “Apoya las buenas ideas vengan de donde vengan y de quién vengan y ayuden a mejorar la cultura”. Esta acción del equipo directivo está encaminada a hacer partícipe al profesorado de ofrecer sus ideas, hacer propuestas de cambios para la mejora, en definitiva a sentirse

identificados con la misión del centro que hacen suya. El equipo directivo tiene que mostrar una actitud abierta a recibir las ideas, sin crítica y sin prejuicio y posteriormente examinar su viabilidad, lo que aportan y decidir si las ponen en práctica.

### Transformación organizativa



En este gráfico que representa las acciones en la transformación organizativa, es decir en el esfuerzo por el cambio y la innovación, se advierten diferencias respecto de algunos ítems por parte de los diversos grupos directivos participantes en el estudio. Por ejemplo, se perciben acciones que se llevan a cabo en menor medida, tales como establecer condiciones que faciliten el trabajo colaborativo, o realizar un *feedback* al profesorado sobre su actuación docente, o proporcionar recursos y formación pertinente para provocar el cambio y la innovación.

### Dimensión 6: Aprendizaje y logro

Con menores discrepancias en el resto de las dimensiones, pero sí encontramos algún aspecto de las mismas en las que puede verse mayor disparidad. En el Énfasis en el Aprendizaje y Logro subrayamos el siguiente elemento:

- “El equipo directivo promueve sesiones frecuentes para compartir lo que hacemos en el aula y que pueda servir para los demás”. Esta formulación encierra dos aspectos clave: en primer lugar que el “buen hacer” no sólo es de personas externas al centro, sino que en cualquier centro educativo se puede encontrar profesores expertos en un tema que lo desarrollan con excelencia, y que si lo comunicasen a sus compañeros, podrían aprender mucho de su experiencia, de sus métodos y del enfoque que llevan adelante. Por otra parte, está la idea de equipo docente, de su actividad más colegiada y de trabajo en equipo. Compartir lo que cada uno hace, y comunicar lo que considera que le va bien y obtiene resultados satisfactorios y al mismo tiempo, expresar cuáles son sus dificultades, compartirlas y estar

en disposición de recibir consejos, pautas o conocer otras maneras de actuar en el aula, con qué tipo de actividades, etc., es la mejor manera para mejorar personalmente y como equipo docente.

- “El equipo directivo anima al profesorado a perder el miedo a innovar y a experimentar en el aula nuevas maneras de enseñar y aprender”. Es verdad, que muchos profesores por diversas razones, no se atreven a cambiar su forma de enseñar (por miedo a sentirse diferentes a sus colegas, por desconocimiento de nuevos métodos y enfoques, porque el ambiente del centro es muy tradicional, porque la dirección o equipo directivo no es muy partidario de cambiar el modelo tradicional existente, o por otras razones. Sin embargo, un equipo directivo tiene que “mojarse”, tiene que promover cambios y transformaciones en su centro si quiere que éste sobreviva y dé respuesta satisfactoria a las necesidades de los nuevos estudiantes. Lo contrario se convertirá en “una muerte anunciada” del centro.

### Aprendizaje y logro



En este gráfico se percibe una serie de aspectos educativos poco realizados por los equipos directivos, que coinciden con muchos estudios de liderazgo educativo que confirman una orientación de la dirección hacia aspectos más burocráticos y menos pedagógicos en su actuación directiva. Así podemos ver como aspectos como: mantener sesiones de intercambio de experiencias, promover el aprendizaje compartido, y sesiones para que el profesorado pueda expresar lo que hace en su aula y compartirlo e intercambiar sus experiencias con sus colegas).

### Dimensión 7: Comunicación

Otro aspecto que encontramos dificultad más dispar entre los equipos directivos es el relacionado con el “Énfasis en la Comunicación”, que hallamos también cinco elementos más contradictorios:

- 
- “El equipo directivo mantiene relaciones de trabajo positivas con todo el personal”. Un equipo directivo tiene que dirigir el centro partiendo que no se trata de un club social, dónde la gente se apunta voluntariamente y tratan de pasarlo bien. Un equipo directivo eficaz debe actuar con el 100% de su personal (profesorado, estudiantes y personal administrativo y de servicios), y lo tiene que hacer de modo positivo. Y en muchas ocasiones, los equipos directivos trabajan sólo con aquellas personas que les resultan más cercanas, con las que se llevan mejor, y sin darse cuenta van dejando a un lado otros profesionales con los que no acuerdan tanto. Su labor directiva consiste en extraer lo mejor de cada persona, de sacar a la luz sus mejores habilidades y destrezas, independientemente de su coincidencia o no con otros aspectos de la vida. Y esto únicamente se puede hacer, desde una información y comunicación positiva con cada una de las personas.
  - “Ofrece retroalimentación a los colaboradores sobre sus tareas y funciones”. El director/a debe dar retroalimentación a los miembros de su equipo, sugiriendo cambios y pautas para actuar del modo más pertinente y eficaz posible para cumplir las metas y objetivos planteados en el equipo. En muchos centros y en muchos equipos la retroalimentación es algo inexistente. Y este déficit repercute sensiblemente en la capacidad de acción y eficacia del equipo como conjunto.
  - “Potencia canales de comunicación y vertical”. La mejora de la comunicación interna depende en gran medida que los profesores encuentren espacios para compartir su tarea, debatir problemas, buscar soluciones compartidas a los mismos, y ello requiere comunicación horizontal. Es un deber importante del equipo directivo promover y facilitar tiempos y espacios para que se produzca esta comunicación horizontal, y posteriormente, potenciar el canal vertical entre equipo directivo y profesorado. Cuando únicamente se promueve la comunicación vertical, ésta se vuelve jerárquica y se va limitando su efectividad, y el clima que se va creando no es el más adecuado para lograr un ambiente sano y abierto.
  - “El equipo directivo escucha atentamente poniéndose en el lugar de la otra persona”. Ciertamente, ponerse en el lugar del otro en la comunicación no es fácil, requiere entrenamiento y preocupación real por la otra persona, y es a partir de ahí cuando puede llegarse a una empatía, que es ponerse en el lugar de la otra persona, entender desde donde nos habla para poder interpretar adecuadamente su intencionalidad de su discurso. En todo caso, el equipo directivo, **tiene que encontrar tiempo** para recibir y escuchar al personal del centro, y esta es una de sus actividades que no puede dejar de hacer, y por ello, debe contemplar espacios dentro de la gestión de su tiempo para ello.
  - “Procura ofrecer información a los Medios de Comunicación y al entorno sobre la marcha del centro utilizando las redes sociales”. En la actualidad, la comunicación externa se ha convertido en un medio clave para desarrollar la imagen social del centro, explicar sus logros y lograr que el centro sea percibido como un centro que se ocupa y logra un buen aprendizaje de sus estudiantes. El equipo directivo, tiene que plantearse dentro de sus funciones esenciales, la comunicación con el mundo exterior, que tienen repercusiones en su imagen social y posteriormente en las expectativas y deseos de las familias en que sus hijos/as entren a estudiar en dicho centro. Por consiguiente, el equipo directivo debe buscar y mantener contactos con el entorno (ayuntamiento, empresas, organizaciones de todo tipo).



## Comunicación



Este gráfico refleja en general una autovaloración positiva de la autoimagen que los equipos tienen de sí mismos en esta dimensión. Quizás se advierte alguna valoración más naja cuando la comunicación es más personalizada con cada profesor/a, o mantener una postura empática con cada profesor.

## Consideraciones finales

El estudio aporta un instrumento válido y fiable para obtener una percepción de las competencias clave en los equipos directivos, y esta información, puede convertirse en la toma de conciencia de cuáles son los grandes aspectos de la función directiva y poder a partir de los datos iniciar procesos de mejora de la misma.

Es necesario señalar, que los datos aportados en este estudio se refieren a la propia percepción de los equipos directivos sobre su comportamiento directivo, y que convendría contrastar esta percepción con otras fuentes (profesores, estudiantes, padres de familia,) o a través de indicadores cualitativos o cuantitativos en aquellos aspectos que fuera posible, como pueden ser resultados de rendimiento escolar, valoración de la inspección educativa, cambios realizados en el centro sobre aspectos reflejados en este estudio, etc.

Las diferentes competencias valoradas por los distintos equipos reflejan en términos generales una percepción positiva sobre su funcionamiento y realización directiva. Aunque hay tres grandes dimensiones que deberían mejorarse: el autoconocimiento, el aprendizaje y logro, y la dimensión de transformación organizativa.

Actualmente, un aspecto a incorporar en esta dimensión de cambio e innovación, es el proceso de digitalización de los centros educativos que viene empujando con fuerza en todos los ámbitos y por supuesto será un factor clave en los próximos años.