

El Desarrollo del Liderazgo ante un Centro de Compensatoria y Difícil Desempeño. Logros y Retos

The Development of Leadership in a Compensatory and Difficult Performance High School. Achievements and Challenges

Amelia Morales-Ocaña¹

Lina Higuera-Rodríguez¹

Estefanía Martínez-Valdivida²

¹Universidad de Granada, España

² Universidad de Jaén, España

Esta propuesta presenta un estudio de caso que recoge el proceso de liderazgo del director de un centro de educación secundaria catalogado como de compensatoria y difícil desempeño. Su enfoque inclusivo ha supuesto importantes logros en la educación del conjunto del alumnado. Sin embargo, la presencia de retos significativos, entre ellos la limitación en su capacidad de organizar el centro debido al impacto de recortes económicos, llevan al director a sentirse desanimado tras 12 años al frente del centro.

Descriptores: Liderazgo; Inclusión educativa; Educación compensatoria; Recortes económicos.

This proposal presents a case study of a headteacher's leadership process in a compensatory difficult performance high school. His inclusive approach influenced important achievements in the education of all the students. However, the presence of significant challenges, including the limitation in their ability to organize the school due to the impact of economic cuts, lead the director to feel discouraged after 12 years in charge.

Keywords: Leadership; Inclusive education; Compensatory education; Economic cuts.

Introducción

El liderazgo, como uno de los pilares básicos donde se asienta la dinámica organizativa de un centro (Fernández y Hernández, 2013) tiene un papel fundamental en la consecución y el logro de una educación inclusiva (González, 2008; Murillo, Krichesky, Castro, Hernández, 2010).

Esta propuesta presenta un estudio de caso que recoge el proceso de liderazgo del director de un centro de educación secundaria catalogado como de compensatoria y difícil desempeño. A través de la voz del director y un grupo de profesores/as, se responde a dos preguntas de investigación:

- ¿Cómo se posiciona el director y cómo desarrolla su liderazgo ante las circunstancias desafiantes que presenta el centro?
- ¿Cuáles son los logros derivados del ejercicio del liderazgo del director? ¿y los retos?

Método

Los datos se obtuvieron a través de entrevistas semi estructuradas, utilizando el guión propuesto en el Proyecto ISSPP. Se realizaron dos fases de recogida de datos, correspondientes a los cursos

escolares 2015-2016 y 2016-2017, en las que se entrevistó al director y a un grupo de profesores/as.

Resultados

Contextualización e historia del liderazgo

El IES en el que se basa este estudio de caso se encuentra en una localidad perteneciente al área metropolitana de una capital andaluza. Es el único instituto público de la localidad, siendo uno de los más grandes de la zona, con 746 alumnos matriculados y un equipo de 72 profesores/as. El Instituto acoge a todo el conjunto de población estudiantil de la localidad y de otros pueblos cercanos, agrupando tanto a alumnado de clase media como a un número importante de chicos/as en unas circunstancias socio-culturales desfavorecidas.

La historia reciente del centro está ligada a la este director, quien ocupó el cargo desde el año 2005. Su historia de liderazgo vivió una evolución muy significativa en lo que se refiere a un incremento paulatino de su motivación por ejercer la dirección del instituto. En un principio, el cargo le vino impuesto desde la administración educativa. Él recuerda el comienzo de su trayectoria de director como una etapa muy difícil y destaca el lastre que suponía su falta de experiencia en el ámbito de la educación compensatoria. No obstante, tras aquel primer periodo, el director se presentó ya de forma voluntaria a la siguiente candidatura, la cual fue renovada hasta 2017, momento en el que dejó el cargo tras 12 años de ejercicio.

Un aspecto que el director hace hincapié en señalar es la importancia del equipo directivo del que se ha sabido rodear. Éste es considerado como un factor indispensable en el desarrollo de su liderazgo. El director concibe su cargo en términos de inclusión, de proporcionar estrategias para lograr que todo el alumnado sienta que tiene cabida en el centro y alcance sus metas educativas, independientemente de que se dirijan a formación profesional o a Universidad.

El objetivo final es dar opción a todo el mundo. Que todo el alumno que entre aquí consiga la titulación. Lo tenemos muy claro, con quien sea, cualquier alumno que entre aquí tiene que tener la opción de titularse. (Director, año 1)

Esa visión del director es percibida por el profesorado, quien reconoce en él y en su equipo el compromiso por una educación inclusiva.

El equipo directivo no se cansa y no deja de ver esto con la óptica de justicia y de igualdad. (Profesor/a, año 1)

Él lucha con la misma fuerza por los bachilleratos -con la misma fuerza, ¿eh?- que por los más difíciles. (Profesor/a, año 2)

Logros

Mejora de la percepción social

Al reflexionar sobre logros conseguidos a lo largo de su trayectoria profesional, el director destaca la mejora significativa de la percepción social hacia el centro y la consiguiente disminución de la estigmatización que recibía con anterioridad. Así, ha aumentado la confianza de las familias de clase media, hecho que se constata por la mayor matriculación de alumnado perteneciente a localidades cercanas, que previamente evitaban el centro. . Esto se consiguió a través de una apertura al entorno.

Hemos conseguido que esto sea un referente en el pueblo, porque cuando llegué había un divorcio total con el Ayuntamiento, con los servicios sociales, había un divorcio en general con la gente del pueblo. (...) Conseguimos retomar las relaciones (...) (Ahora) somos un centro público, abierto y en el pueblo se nos tiene en cuenta. (Director, año 1)

Estrategias inclusivas

La visión inclusiva del director ha llevado a la implementación de acciones dirigidas a la mejora de la educación del alumnado en situación de riesgo. Así, se lleva a cabo la distribución del alumnado en grupos heterogéneos y la incorporación de doble profesorado en el primer ciclo de Secundaria.

Él se ha preocupado mucho por los niños/as que tienen desfase curricular, para que estén bien apoyados por profesoras que realmente nos gusta (...) Cuando yo llegué el profesor de compensación se llevaba a sus alumnos a su aula y el resto se quedaba con el profesor de clase normal. (Profesor/a, año 1)

Retos

Sin embargo, el centro enfrenta una serie de retos importantes que tienen mucho peso en su funcionamiento y en sus profesionales:

Profesorado

Un volumen significativo de profesorado no está implicado con el centro ni con el alumnado en desventaja. Este profesorado elige el centro por las ventajas que ofrece al situarse cerca de la ciudad, no por vocación. Esto repercute enormemente en que no haya unanimidad por parte de los profesionales del centro y que aquella visión inclusiva del equipo directivo no tenga calado en el conjunto de los docentes.

Lo que pasa es que estamos a 20 minutos de la ciudad y aquí se puede venir con muy pocos puntos. (...) No hay una selección en el perfil del profesorado, y creo que no todo el mundo está capacitado para trabajar con determinado tipo de alumnado. (Profesor/a, año 2)

Familias

El no lograr conectar y atraer al sector de familias del alumnado en situación de riesgo social es un reto que se mantiene en el tiempo en el centro educativo. Algunas explicaciones recaen sobre la falta de apertura del centro, la falta de actuación de aquella parte de profesorado no implicado o la carencia de asociaciones que antes colaboraban con las familias.

Recortes económicos

En los últimos años se han sucedido una serie de recortes en el centro. El instituto contaba con una ratio de 25 alumnos/as por grupo y fue aumentada a 30 alumnos/as. Por otra parte, se pasó de 18h de docencia a 20h. Ambas cuestiones han tendido como consecuencia la disminución de plazas docentes. Ocurre que, por ejemplo, en 1º de la ESO se ha eliminado uno de los cuatro grupos que había:

El año pasado había 4 grupos en 1º de la ESO: A, B, C y D. Este año ha desaparecido uno, hay 3 primeros nada más y se han masificado. Ha sido muy negativo. Estar una sola persona con 31 niños... Y aunque es un grupo heterogéneo, pero se desmotivan. ¡La ratio hay que bajarla! (Profesor/a, año 2)

Por otra parte, debido a los recortes en materia social, una asociación que trabajaba de manera muy cercana al instituto, principalmente con las familias, ha reducido su servicio al mínimo. Hay un acuerdo por parte del profesorado y la dirección en afirmar que esto ha sido un factor en el repunte de absentismo que se está viviendo.

La Fundación Secretariado Gitano antes tenía una labor de prevención del absentismo, ahora se ha quedado sólo en una labor de intentar ayudar a los niños que pueden tirar hacia adelante. ¿Qué ocurre? Tenemos menos conversación con las familias y estamos teniendo más problemas de concienciación de la asistencia al instituto. (Director, año 2)

La situación provocada por los recortes, tiene una repercusión directa en la desmotivación del profesorado y del director, quien es sus palabras se siente “cada vez más atado” a la hora de tomar medidas de reorganización del centro.

Conclusiones

El enfoque inclusivo que el director ha mantenido durante los 12 años de ejercicio ha llevado a importantes cambios en el centro, repercutiendo de manera positiva en el conjunto del alumnado. Sin embargo, los retos descritos actúan a modo de barreras a la inclusión y han influido en la decisión de poner fin a su mandato.

Especialmente alarmante es el impacto de los recortes económicos en materia social y educativa, pues responden a decisiones políticas. En este sentido, este caso es un ejemplo del descuido que sufren muchos centros de compensatoria.

Referencias

- Fernández Batanero, J. M. y Hernández Fernández, A. (2013). Liderazgo directivo e inclusión educativa. Estudio de casos. *Perfiles Educativos*, 25(142), 27-41.
- González González, M. T. (2008). Diversidad e inclusión educativa: Algunas reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6(2) 82-99.
- Murillo J., Krichesky G., Castro A. y Hernández, R. (2010). Liderazgo para la inclusión escolar y la justicia social. Aportaciones de la investigación. *Revista Latinoamericana de Inclusión Educativa*, 4(1), 169-186.