

Papel del Liderazgo en el Impulso de Modelos de Calidad en Institutos de Educación Secundaria

The Role of Leadership in the Promotion of Quality Models in Secondary Education

Laura Cabrera Montalbán
 M^a Jesús Rodríguez Entrena
 Universidad de Murcia, España

La búsqueda de la calidad en los sistemas educativos está provocando la proliferación de modelos de gestión para asegurar la eficiencia y rentabilidad de los mismos. Diseñado para el sector público es el modelo CAF (2013) (Marco Común de Evaluación); que la Consejería de Educación de Murcia trata de impulsar en los centros de la Región. Vinculado a la calidad, y como el primer factor dentro del Modelo CAF, encontramos el liderazgo, que junto con la dirección escolar, son elementos clave en los procesos de mejora continua. Esta investigación pretende conocer los procesos de gestión y organización asociados a la implantación del Modelo CAF en un Instituto de Educación Secundaria, tratando de determinar las estrategias utilizadas por el Equipo Directivo en dicho proceso. La investigación toma la metodología del estudio de caso único por ser apropiada para conocer profundamente un contexto concreto: el primer centro de España en adquirir el certificado CAF. Para alcanzar los objetivos, se han realizado entrevistas en profundidad a los miembros del Equipo Directivo y grupos de discusión con los docentes.

Descriptores: Calidad educativa, Liderazgo escolar, Modelo CAF, Estudio de caso.

The search for quality in education systems is provoking the proliferation of management models to ensure their efficiency and profitability. Designed for the public sector is the CAF model (2013) (Common Assessment Framework); that Ministry of Education of Murcia tries to promote in the centers of the Region. Linked to quality, and as the first factor within the CAF Model, we find the leadership, which together with the school management, are key elements in the processes of continuous improvement. This research aims to know the management and organization processes associated to the implementation of the CAF Model in a Secondary School, trying to determine the strategies used by the headmaster team in this process. The research takes the methodology of the single case study because it is appropriate to know deeply a specific context: the first school in Spain to gain the CAF certificate. In order to achieve the objectives, in-depth interviews have been conducted with the members of the Management Team and discussion groups with the teachers.

Keywords: Educational quality, School leadership, CAF model, Single case study.

Introducción

El liderazgo como factor clave de la calidad educativa

Actualmente no cabe duda de que el liderazgo escolar tiene un peso prioritario en lo que acontece en los centros educativos. Este se entiende desde la comprensión de las organizaciones como sistemas complejos, como un proceso que emerge del propio sistema a partir de las interacciones de influencia; convirtiéndose el líder en un facilitador que favorece que la organización se autoorganice (Contreras y Castro, 2013),

haciéndose del liderazgo algo mucho más democrático o compartido, obligando a redefinir las competencias asociadas al mismo (Bolívar, 2011).

Desde los ochenta comienza en los países de la OCDE la puesta en marcha de procesos de medición de aprendizajes y sistemas de rendición de cuentas de las escuelas, así como la implantación de sistemas de gestión de calidad. Esta política conlleva la necesidad de rediseñar el proceso educativo y la vida de los centros, lo que sitúa el liderazgo escolar en el punto de mira como principal agente de cambio. Además, la influencia que ejerce el liderazgo es mayor en centros que se sitúan en contextos desfavorecidos (Bolívar, 2011), en situaciones de desventaja (Vaillant, 2015) y en centros educativos de bajo rendimiento (Bolívar, 2012).

Las investigaciones sitúan en declive tanto las perspectivas individualistas o focalizadas de la dirección escolar, cuya influencia se basa en el poder posicional (Maureira, Moforte y González, 2014), como los modelos de dirección semejantes al acceso a la alcaldía, caracterizados por su falta de formación específica e incentivos, la combinación de tareas de dirección y docencia y la ausencia de candidatos (Cantón, 2013). Pese a esto, en España aún contamos con una herencia burocrática-gerencialista-administrativa de la dirección (Bolívar, 2011) o liderazgo burocrático de modelo centralizador (Ritacco, Amores y Moral, 2016), que se caracteriza por la negación del liderazgo compartido y una cultura del “laissez faire” (Álvarez, 2010). Además, las seis leyes promulgadas han modificado la selección y funciones de la dirección, verificando por un lado, la importancia de la dirección escolar en la construcción de escuelas y sistemas de calidad; y por otro lado, la inexistencia de un modelo consensuado (Gómez y Murillo, 2006).

Diversos estudios (OCDE, 2012; Gómez, Oliva y López-Yañez, 2014; Vaillant, 2015; Ritacco et al., 2016), sostienen que en nuestros centros, frecuentemente, las tareas administrativas sobrepasan las funciones pedagógicas. Sin embargo, se evidencian cambios, como señalan estudios como el de López-Yañez, Gracia, Oliva, Moreta y Bellerín (2014) argumentando que el ejercicio del liderazgo en los Institutos de Educación Secundaria (IES) se encuentra en camino hacia modelos de liderazgo en colaboración.

Las tendencias actuales sugieren modelos de dirección horizontales, participativos, accesibles y consensuados como sugiere la clasificación que recogen Bolívar, López y Murillo (2013) en una revisión sobre investigaciones recientes.

Para que el liderazgo escolar mejore en la práctica, lo anterior descrito debe acompañarse de políticas educativas comprometidas (OCDE, 2012).

El Modelo CAF

El modelo dedica su primer capítulo a la dirección de centros y define a los líderes de las organizaciones como los responsables de la implantación y desarrollo de las políticas públicas. Deben generar claridad y unidad alrededor de los objetivos de la organización y les asigna doble función: como directores generando el entorno y asegurando el funcionamiento del mecanismo de dirección, y como facilitadores respaldando a las personas y asegurando relaciones eficaces con los grupos de interés (CAF, 2013).

Método

Este trabajo trata de desvelar los procedimientos generados en la implantación del Modelo CAF en un IES con especial énfasis en la función del Equipo Directivo (ED), cuáles son las estrategias utilizadas para llevarlo a cabo.

Tiene un enfoque cualitativo, pues busca ofrecer explicaciones de los hechos en contextos concretos a través de teorías y prácticas de interpretación, basándose en lo que las personas que se desenvuelven en ellos interpretan sobre los hechos y los significados que les otorgan (Flick, 2007; Martínez, 2007; Willis, 2007).

Se ha hecho uso del estudio de caso, pues permite la comprensión en profundidad y detalle de un fenómeno y es idóneo cuando el objeto de estudio es especial y no pretendemos generalizar; como consecuencia, los casos no son elegidos por su representatividad, sino por conveniencia y deliberadamente (Yin, 1994; Buendía, Colas y Hernández, 2010).

El centro y los participantes

El estudio se realiza en un IES público de Murcia, primer centro educativo en obtener la certificación CAF en España.

La muestra estuvo formada por los miembros del ED y responsable de calidad, a los que se le realizaron entrevistas en profundidad, y por tres docentes no pertenecientes a la comisión de calidad, con los que se realizó un grupo de discusión.

Instrumentos de recogida de datos y análisis de información

Los instrumentos utilizados para recabar datos fueron la entrevista y el grupo de discusión utilizando para ello un guion flexible de preguntas centradas en nuestro foco de estudio. Una vez recogida la información a través de grabación de audio, se procedió según los pasos que indican Miles y Huberman (1984) para el análisis de datos cualitativo.

El análisis de la información se realizó con el programa Atlas.ti, siendo un proceso de codificación mixto: combinando un proceso inductivo y deductivo de análisis de la información.

Entre las categorías de códigos que se utilizaron podemos destacar: Dificultades del modelo CAF y su implantación, Procesos asociados a la calidad, Liderazgo, etc.

Resultados

Entre las estrategias empleadas por el ED parece ser que la clave del éxito es la *implicación del ED* en la implantación y desarrollo del modelo. Cabe destacar el trabajo previo realizado por el ED antes de plantearlo a la comunidad educativa, aunque es una actuación que contradice lo que el CAF recomienda. Respecto a las dificultades en su implantación, los docentes no identifican ninguna, hecho que pone de manifiesto la implicación del ED.

Respecto a los procesos de gestión de calidad identificados encontramos la *sistematización y homogeneización* de procesos y documentos, y la *planificación y coordinación* a todos los niveles: docentes ajenos al ED asumen responsabilidades, ampliándose así el mismo; lo

cual es un patrón de *liderazgo distribuido*, identificado como un factor de mejora de los centros (OCDE, 2009).

Otro factor es la *comunicación intercentros* entre la Red de Centros de Excelencia (RCE). Este aprendizaje y comparación entre los mejores se conoce como *benchlearning* y *benchmarking* respectivamente (CAF, 2013).

Otra actividad existente es la *formación continua* de docentes, existiendo así *liderazgo pedagógico*, pues los líderes formales crean las condiciones necesarias que favorecen un buen trabajo en las aulas (Bolívar et al., 2013; Bolívar, 2014).

La implantación del modelo no parece que provoque mejora directa en el aula, sino que es vista como una estrategia de mejora más. Además, en este centro el camino hacia la mejora continua estaba ya emprendido, de forma que es más sensato sostener que un centro que trabaja con sistemas de gestión de calidad se adhiere al Modelo CAF como parte del proceso de mejora a sostener que un centro mejora porque adopta el modelo CAF.

Referencias

- Álvarez, M. (2010). *Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes: competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educar*, 47(2), 253-275.
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga: Aljibe.
- Bolívar, A., López, J. y Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas: Una revisión de líneas de investigación. *Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación*, 14, 15-60.
- Buendía, L. Colas, P. y Hernández, F. (2010). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cantón, I. (2013). Antecedentes, selección, formación y calidad de los directores escolares. *Participación Educativa*, 2(3), 165-174.
- Contreras, F. V. y Castro, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Gómez, A. M., Oliva, N. y López Yáñez, J. (2014). La indefinición del modelo español de formación de líderes escolares. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 61-78.
- Gómez, J. C. y Murillo, F. J. (2006). Pasado, Presente y Futuro de la Dirección Escolar en España: entre la Profesionalización y la Democratización. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 85-90.
- López-Yáñez, J., García, E., Oliva, N., Moreta, B. y Bellerín, A. (2014). El liderazgo escolar a través del análisis de la actividad diaria de los directores. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 61-78.
- Martínez, R. A. (2007). *La investigación en la práctica educativa: Guía metodológica de investigación para el diagnóstico y evaluación en los centros docentes*. Madrid: Ministerio de Educación.

- Maureira, O., Moforte, C. y González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. *Perfiles Educativos*, 36(146), 134-153.
- Miles, M. M. y Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. (2013). *CAF el marco común de evaluación Madrid. Mejorar una organización a través de la autoevaluación*. Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.
- OCDE. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar, herramientas de trabajo*. París: OECD Publishing.
- OCDE. (2012). *Centros, directores e inspección educativa. Orientaciones de PISA para las Islas Canarias, España: Sistemas fuertes y reformadores exitosos en la educación*. París: OECD Publishing.
- Ritacco, M., Amores, F. J. y Moral, C. (2016). Liderazgo distribuido y capacidad de mejora en centros de educación secundaria. *Estudios sobre Educación*, 30, 115-143.
- Willis, J. W. (2007). *Foundations of qualitative research: Interpretive and critical approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications