

Contenidos: Liderazgo para impulsar procesos de cambio educativo

1. Liderazgo

Adaptabilidad.

A lo largo de los últimos años hemos visto cómo la sociedad ha cambiado de una forma profunda. De la misma forma, el liderazgo ha sufrido también un importante proceso de transformación, tanto en los organismos públicos como en las empresas. Para poder responder a las necesidades que nos plantea la sociedad, así como a los nuevos procesos de trabajo, se exige de los líderes una serie de acciones acordes a las necesidades sociales. Ya no es tan importante un liderazgo fuerte como un liderazgo distribuido, ya no importa tanto el trabajo individual como el trabajo en equipo y, sobre todo, la comunicación se ha convertido en uno de los factores decisivos de éxito en cualquier proceso de mejora.

Lo primero que debemos tener en cuenta es que la vida es impredecible. De la misma forma nuestro trabajo también lo es. Si pensábamos que la educación iba a estar alejada del cambio social profundo que está experimentando el mundo, evidentemente nos equivocábamos. Debemos ser capaces de entender esos cambios y de planificar las acciones adecuadas para dar la respuesta necesaria. Según las decisiones que tomemos ahora, nuestros estudiantes estarán mejor o peor preparados para el futuro. Es una gran responsabilidad, sobre todo en estos momentos, donde parece imposible ver el futuro con claridad.

1.1. Si no vemos el futuro con claridad preparémonos para lo impredecible.

Esta es la reflexión lógica, sabemos que toda incertidumbre requiere un tipo diferente de líderes. Un líder que ha de ser hábil para poder gestionar los numerosos imprevistos a los que nos vemos sometidos. Es necesario planificar al máximo todo lo que podamos, pero debemos ser realistas: si nuestros planes no son flexibles la mayor parte de las veces nos veremos obligados a abandonarlos.

Una de las características de un buen líder es que es capaz de gestionar de forma efectiva las diferentes variables de los procesos.

Algunas empresas reaccionan ante un cambio con una enorme rapidez. Casi parece que estaban deseando que ese cambio se produjera. Normalmente estas entidades suelen analizar la realidad, sopesar las posibilidades y preparar diferentes escenarios. Nosotros, a la hora de planificar, también debemos ser capaces de percibir los cambios sociales, reflexionando sobre las cuestiones que influyen en nuestra gestión.

1.2. Centrémonos en la solución, no en el problema.

Cualquier cambio se puede convertir en un reto considerable, pero darle excesivas vueltas a un problema no conseguirá otra cosa que alimentar nuestra ansiedad. Una de las cuestiones que se le va a pedir a un buen líder es que sea capaz de encontrar soluciones o propiciar procesos que las encuentren. Dejar demasiado tiempo la dificultad encima de la mesa no contribuye a nada bueno.

La habilidad de centrarse en la solución, en lugar de en el obstáculo, no es tan común como podríamos pensar. En muchas ocasiones, incluso en nuestra forma de utilizar el lenguaje, no dejamos de hacer presente esa preocupación. Nuestro pensamientos empiezan a sopesar las dificultades y ese enfoque se convierte en una forma de aumentar el desaliento. Es importante que, desde el primer momento, comencemos a pensar en qué podemos hacer para resolver esa contrariedad y en la forma más adecuada de afrontarla.

1.3. Enfoque entusiasta.

Una de las cuestiones que pueden distinguir a un buen líder es su energía. Su forma de enfocar la realidad que le rodea. Esa energía no tiene por qué expresarse de una forma extrovertida, pero es necesario que desprenda entusiasmo por lo que hacemos.

En la situación que estamos viviendo se hace cada vez más cierta esa frase de Clarence Seward: *en algunos momentos, la mejor forma de prudencia es la audacia*. Un buen líder debe saber cuándo es necesario arriesgarse, cuando es necesario cambiar las cosas. Y para ello, sin dejar de tomar todas las precauciones, debemos aprender a no tener miedo a cometer errores. Nuestra forma de enfocar el error cambia al modificar la forma de superarlo.

Cuando fallamos a la primera, solemos rebajar nuestro nivel de expectativas y, a modo de consuelo, decimos que hemos aprendido de nuestro error. No es verdad. Lo que hemos aprendido es cómo equivocarnos, no cómo superar el error. Para superar el error hay que volver a intentarlo y ganar. Hasta que no consigues afrontar el mismo problema de forma satisfactoria no puedes decir que hayas aprendido del error.

Adaptarse es más sencillo cuando se está preparado para el cambio. Por eso es muy importante que observemos las transformaciones que pueden afectarnos y seamos capaces de preparar una

respuesta.

Hay que estar abierto a la experimentación. Dar solución a un problema es más sencillo cuando has tenido una cierta práctica con ese tipo de dificultades.

Cuando llegó el confinamiento, los centros que ya habían realizado videoconferencias, creaciones audiovisuales o aulas virtuales, lo tuvieron mucho más sencillo. Incluso aquellos colegios e institutos que lo tenían implementado solamente para algunos proyectos aprovecharon ese avance. Estos centros pudieron sacar partido de la experiencia de algunos docentes para que pudiera extenderse a los demás.

Como líderes deberíamos reflexionar sobre el hecho de que algunos proyectos concretos que se llevan a cabo en el centro, se pueden convertir en motores de mejora para todos.

Vídeo sobre la persistencia:

Richard St. John: Richard St. Jphn: "El éxito es un viaje continuo"

https://www.ted.com/talks/richard_st_john_success_is_a_continuous_journey

<https://www.youtube.com/embed/CgNx9Bgac1I?si=U448Hj3Ni6FoSS3I>

1.4. Liderazgo valiente.

Cuando la situación de un centro educativo es difícil, resulta más necesario que nunca afrontar reformas radicales. El miedo a impulsar las transformaciones necesarias es una de las cuestiones que más lastra a algunos centros educativos. Lo mismo pasa con las empresas y con los pequeños negocios. Si el cambio se produce en la sociedad, es necesario que respondamos a ese cambio. Lo responsable, en esa situación, es tomar decisiones que permitan hacer avanzar a la comunidad educativa. Resulta sorprendente cómo acabamos llamando visionario a una persona, simplemente porque ha hecho algo que deberíamos haber realizado hace tiempo por sentido común. Los cambios pueden ser muy razonables. El riesgo puede ser muy necesario. Estas cuestiones debemos tenerlas claras en el tiempo en que vivimos.

1.5. Competir o redefinir las reglas.

Algunas de las mejores organizaciones del mundo no se han dedicado a pelear en un sector que ya existía. Las mejores, las que han provocado transformaciones, han cambiado el terreno de juego. Hay veces en que es mejor replantear completamente la situación para afrontar un cambio integral. Una de las cuestiones básicas en este aspecto es redefinir la cultura de centro e impulsar la creatividad de nuestros equipos. No podemos quedarnos en aplicar medidas leves de mejora

cuando el barco se hunde. En ese momento es necesario abordar la situación con la valentía de proponer cambios importantes, cuestiones que puedan transformar y mejorar nuestro centro.

1.6. Gestión de centros y creatividad.

Tradicionalmente se suelen abordar estas cuestiones por separado. La gestión se plantea como una actividad estructurada, organizada y alejada de cualquier expresión imaginativa. Tiene bastante aceptación la idea de que la estabilidad es buena para la gestión y que, por tanto, las transformaciones pueden ser una amenaza para la efectividad. Por otro lado, la creatividad se ve más cercana al trabajo docente, al desarrollo de proyectos y a las propuestas pedagógicas que se llevan a cabo en el centro. Sin embargo, ambas cuestiones no pueden seguir afrontándose de forma aislada.

La gestión exige creatividad. No sirven las antiguas fórmulas, ya no resulta útil ese modo *old fashion* de hacer las cosas. Debemos encontrar nuevas estrategias para impulsar el trabajo de las personas, dotándoles de libertad para favorecer su imaginación.

La organización se está convirtiendo, cada vez más, en un proceso social. La gestión de personal genera conexiones y, de esas conexiones, depende el buen funcionamiento del centro. En las modernas organizaciones los líderes se convierten en nodos. Conectores e impulsores de las diferentes sinergias que se dan en el centro.

VIDEO: El poder de la tecnología para respaldar nuevos modelos educativos.

<https://www.youtube.com/embed/ISfAGJLKXD0?si=TrlcNSCnV8-FQOfM>

Óscar Martín Centeno. El futuro es apasionante.

1.7. Liderazgo en tiempos de crisis.

Los puntos de inflexión son uno de los mayores generadores de cambio que puede afrontar una entidad y, dependiendo de cómo se aborden, pueden significar la salvación o el hundimiento de la misma. En los centros educativos se pueden producir, tanto por cuestiones internas como por cuestiones externas, hechos que amenacen su supervivencia. Un progresivo descenso de matrícula, una bajada de resultados académicos, problemas de convivencia o de asistencia al centro, se pueden convertir en problemas serios que afecten a toda la estructura. Cuando se produce una crisis de este tipo es necesario afrontar un reajuste integral.

Hay organizaciones que necesitaban un viraje en el timón hace mucho tiempo y, hasta que no aparece una situación conflictiva, no se toma conciencia de la necesidad de realizar una importante transformación.



Si se ha esperado mucho tiempo para introducir los cambios la organización irá en desventaja frente a otras, pero también puede afrontar, precisamente por la dificultad que sufre, riesgos mayores.

Al encontrarnos ante una situación así es muy importante que se comunique con claridad y que todos los miembros de la comunidad estén preparados para estas situaciones críticas, ya que deben ser abordadas desde un punto de vista sistémico por toda la organización. Este punto tiene una particular importancia, porque ninguna transformación de calado se va a producir sin un impulso importante por parte de la comunidad educativa.

Charla sobre liderar en tiempos de crisis:

Amy C. Edmondson: How to lead in a crisis

https://www.ted.com/talks/amy_c_edmondson_how_to_lead_in_a_crisis

https://www.youtube.com/embed/Cxf_SRCcaGo?si=kmgAMimHenzdMWVn

1.8. Comunicación para el cambio.

Cualquier nueva visión que se plantee debe hacerse con claridad, honestidad y sencillez, tanto de forma interna como de forma externa. No comunicar un cambio es un enorme error, porque no posibilita explicar el porqué y el para qué del cambio. A nadie le gustan las transformaciones. Cualquier modificación conlleva una gran dosis de intranquilidad, especialmente si la reforma que se afronta es grande. Por eso mismo, es conveniente que nos planteemos la necesidad real de diseñar un buen proceso de comunicación que respalde las nuevas iniciativas. Si toda la comunidad educativa comprende adecuadamente la transformación que proponemos y, además, se le da la oportunidad de participar de forma activa, conseguiremos que el proyecto ya no sea solamente nuestro: será una propuesta de todos, con muchas más posibilidades de éxito.

Debemos mantener una comunicación bidireccional abierta con todos los miembros de la comunidad. De esa forma podremos estar atentos a las señales de cambio que pueden convertirse en tendencias.

Para poder comprobar el calado que tiene en la comunidad educativa una preocupación, un malestar o una iniciativa, es necesario contrastarla en tantas fuentes como sea posible. Lo que puede no tener importancia para una persona puede ser tremendamente preocupante para otra. Teniendo en cuenta que solamente nos llegan las posturas más extremas es posible que nos encontremos en situaciones donde la percepción que tenemos de las cosas no se corresponda, ni de lejos, con la realidad general. Esto suele pasar tanto con los claustros como con las familias. Por supuesto, dentro de un claustro puede haber gente a la que determinadas decisiones no les



parezca bien. Esto es normal y forma parte de cualquier trabajo que hacemos dentro de un entorno social. Lo importante es que sepamos si esa diferencia de opiniones es lo suficientemente grande como para que debas plantearte la necesidad de cambiar algo o comunicar mejor. En cualquier caso, dentro de un claustro, es más sencillo observar las preocupaciones de los docentes. Sin embargo, con las familias, es más complicado. Te pueden llegar correos de familias que parecen hablar en nombre de un grupo grande de padres y madres de una clase pero que en realidad no sea así. Es fundamental tener personas de confianza que, con toda honestidad, puedan darte sus opiniones ante cualquier cuestión sobre las que necesites información. También es necesario tener vías de comunicación abiertas para que puedan mandarte las sugerencias que consideren oportunas. Dar participación, independiente de que las propuestas sean más realizables o no, es un ejercicio necesario en un proceso de cambio.

Revision #1

Created 24 February 2025 12:22:34 by Equipo CA

Updated 24 February 2025 12:30:49 by Equipo CA