

Recensión

Bolívar, A. (2012). Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo. Málaga: Ediciones Aljibe. ISBN: 978-84-9700-722-1, 313pp.

Marina A. García Garnica

Universidad de Granada, España

“Políticas actuales de mejora y Liderazgo Educativo” es el último trabajo del Doctor Antonio Bolívar, Catedrático de Didáctica y Organización Escolar en la Universidad de Granada. Esta obra se enmarca dentro de una de sus líneas de investigación, centrada en el desarrollo de las organizaciones educativas y el liderazgo escolar.

El libro que aquí se presenta consta de once capítulos. El primero de ellos actúa a modo de introducción, contextualizando la temática del libro. Los diez capítulos restantes están divididos en dos partes claramente diferenciadas en cuanto a estructura y contenido. La primera parte se refiere a las políticas de mejora escolar, haciendo una revisión de las últimas décadas. Los capítulos finales, quizás de mayor interés por su relevancia actual, abordan líneas de gestión e innovación para la mejora educativa a día de hoy.

La complejidad del mundo actual hace imposible que los centros educativos puedan responder a sus necesidades y problemáticas desde una política educativa estandarizada, que viene impuesta desde arriba. Esto no significa subestimar ni anular el papel que desempeña la administración educativa, sino ceder cierta autonomía a los centros para que se autogobiernen y puedan tomar decisiones individualizadas, adaptadas a sus propios contextos, como único modo de garantizar la equidad y la calidad de la educación, es decir garantizar el éxito educativo de todos los alumnos. En esta situación, en la que el gobierno es incapaz de satisfacer las demandas de los ciudadanos por sí sólo y requiere la implicación de otros agentes externos, estamos apelando a un nuevo modo de gobernar mucho más horizontal y colaborativo, que implica tanto a actores estatales como no estatales, al que se denomina gobernanza.

Pero esta cesión de autonomía a los centros, no significa ni mucho menos reducir la labor de la administración educativa, pues tiene un importante papel que jugar consensuando con los centros el nivel de autonomía que se cede a cada uno en base a su situación de partida y el compromiso que quieran adoptar, y por su puesto estableciendo un proceso de rendición de cuentas para evaluar los logros y mejoras alcanzados por los mismos. Ceder autonomía no significa, por tanto, dejar a los centros a su libre albedrío, sino conferirles un margen para una toma de decisiones y resolución de problemas que se adapte a sus necesidades, dotándolos de los recursos necesarios para ello. En cualquier caso, esta situación requiere más y mejor política por parte de la administración educativa.

Se busca entonces, lo que este autor denomina un equilibrio inestable entre las estrategias centralizadas y las descentralizadas de forma que no se anulen mutuamente. Ya que no es posible confiar en ninguna de estas alternativas de forma individual para garantizar el cambio educativo y la mejora, se tiende a una tercera vía basada en la combinación de las iniciativas *top-down* y *button-up*.

Haciéndose eco de estas tendencias internacionales, la Ley Orgánica de Educación (LOE) establece en su preámbulo la necesidad de ceder un espacio de autonomía a los centros y combinar la normativa común con dicha autonomía. A partir de este momento, muchas comunidades autónomas han desarrollado sus propias leyes de educación, en las que se incide en mayor o menor medida en este ámbito; siendo Cataluña la pionera al respecto. Pero para que esta autonomía no se quede en papel mojado y llegue a materializarse en los centros educativos, es necesario que éstos cuenten con los medios y apoyos necesarios, así como con una estructura organizativa adecuada. Sin embargo, las escuelas se presentan en la actualidad como organizaciones débilmente estructuradas, resultando muy difícil y por supuesto ineficaz darles autonomía en esta situación. Para que los centros gestionen esta autonomía con eficacia es fundamental que posean liderazgo pedagógico y una comunidad profesional de aprendizaje que trabaje bajo una cultura participativa y colaborativa.

A estas dos dimensiones se dedica la segunda parte de este libro.

En España al igual que en el resto de Europa la dirección está sufriendo un proceso de transición desde una perspectiva tradicional centrada en labores burocráticas, administrativas y de gestión hacia una dirección más pedagógica, que toma como centro de su acción los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Si la principal responsabilidad de las escuelas es lograr el éxito educativo de los alumnos, es necesario que la dirección de los centros tenga competencias en este proceso. Es cierto que los aprendizajes de los alumnos están influidos directamente por la labor que ejerce cada profesor dentro de su aula; sin embargo, esta actividad no sólo depende de las capacidades de cada docente, sino que se ve en cierta medida influenciado por las condiciones de trabajo y el contexto. Y es en este punto donde la dirección tiene un papel fundamental, pudiendo facilitar, mejorar e impulsar los procesos de enseñanza, influyendo de forma mediada en los aprendizajes de los alumnos.

En los centros educativos al igual que en cualquier otra institución, la dirección debe tener las competencias necesarias para poder intervenir en las metas de la organización. La situación actual, en la que los aprendizajes están sujetos al voluntarismo de cada profesor, que actúa de forma autónoma y a puertas cerradas en su aula, como si de un reino de taifas se tratara, es completamente insostenible y no puede garantizar el éxito educativo. Es necesaria una dirección fuerte capaz de ejercer el liderazgo pedagógico, guiando y responsabilizando a los miembros de la comunidad escolar para que trabajen de forma colaborativa hacia el logro de unas metas comunes.

Sin embargo, la dirección en España al igual que ocurre en Portugal arrastra consigo de forma tradicional un modelo no profesional y corporativista, que dificulta e impide el ejercicio de la dirección pedagógica y el liderazgo.

Aunque siguiendo las tendencias internacionales el liderazgo para el aprendizaje ya empieza a estar reflejado en las legislaciones de algunas autonomías a partir de la Ley Orgánica de Educación, como afirma el propio Bolívar para que el liderazgo sea una realidad en los centros educativos son fundamentales cambios que afecten además de al proceso de elección de los directores a otras muchas dimensiones: hacer del liderazgo una profesión atractiva, una formación adecuada, cambios en la estructura organizativa de los centros que implique mayor autonomía y desarrollar un clima de colegialidad, y una comunidad de aprendizaje con una visión colectiva.

Por tanto, puede observarse que autonomía y liderazgo son dos conceptos interrelacionados que se necesitan mutuamente; pues la cesión de autonomía a los centros requiere de la presencia de un liderazgo fuerte capaz de gestionarla, organizando el currículum y los recursos en función de las necesidades del centro para mejorar los aprendizajes de los alumnos. Pero, al mismo tiempo el ejercicio del liderazgo pedagógico es imposible si los centros no disponen de cierta autonomía para involucrarse en los procesos de enseñanza-aprendizaje y adaptarlos a su propia realidad.

En cualquier caso, estas dos dimensiones están asociadas a una tercera que resulta también esencial para que la autonomía y el liderazgo puedan implementarse en los centros educativos. Nos referimos a que éstos estén bien estructurados, actuando como organizaciones que aprenden, en las que todos sus miembros trabajan de forma colaborativa y están comprometidos con unas metas comunes.

En la situación actual, en las que las reformas educativas impuestas de manera jerárquica no logran responder a las demandas del entorno y a las necesidades y problemáticas diversas e individualizadas de los centros, el modelo de las organizaciones que aprenden se presenta como una alternativa productiva, que favorece dinámicas autónomas de cambio.

Y esta concepción de las escuelas como organizaciones que aprenden precisa también del liderazgo, pero no en su versión tradicional y jerárquica, sino un liderazgo democrático y distribuido que emerge como una responsabilidad compartida, exigiendo la capacitación y compromiso de todos los miembros del centro educativo.

Sólo a través de este tipo de liderazgo es posible que la organización aprenda y pueda responder a todas las demandas y exigencias del entorno. La complejidad de la realidad actual hace imposible que un único individuo ostente todo el liderazgo y desempeñe todas las funciones y responsabilidades que a él se asocian. Sin embargo, el papel del líder formal sigue siendo relevante como catalizador del cambio, posibilitando e impulsando que el resto de miembros desarrollen competencias y se comprometan con un proyecto de trabajo común.

En definitiva, este libro resulta de gran utilidad para todas aquellas personas que investiguen sobre las políticas actuales de mejora, especialmente el liderazgo educativo y las organizaciones de aprendizaje; así como para todos los sujetos que estén interesados en la mejora escolar y las formas de hacerla posible.