

Ciclo de  
Conferencias

# (R)evolución educativa

Liderazgo  
de los equipos directivos

# EduCaixa



Obra Social "la Caixa"

## ¿Qué es el liderazgo?

El liderazgo es un concepto complejo y, como tal, existen diferentes definiciones del mismo. Aunque estas difieren en ciertos aspectos, existen también varias características y funciones inherentes al liderazgo –en todas sus formas– que permiten dibujar una definición general del mismo.

Todas las definiciones de liderazgo giran en torno a **dos funciones clave: proveer dirección y ejercer influencia.**

En el sector educativo, el liderazgo como concepto y práctica cubre un amplio número de tareas, actividades, actitudes y comportamientos que no son reducibles al rol tradicional del director de centro como administrador y gerente. En efecto, términos como liderazgo distribuido, participativo y democrático son cada vez más comunes.

Un buen liderazgo es clave para el desempeño de los centros educativos. Los equipos directivos tienen la tarea y responsabilidad de establecer y direccionar el rumbo de las instituciones, estableciendo una misión - visión a seguir y unas metas y objetivos globales.

Otra parte esencial del liderazgo en las escuelas consiste en la capacidad de generar y facilitar las condiciones necesarias para la consecución dichos objetivos. Por último, es imprescindible monitorear y evaluar de manera objetiva y constante el progreso y desempeño de las escuelas.

## ¿Qué dicen las evidencias?

Numerosas investigaciones han corroborado la gran importancia de un buen liderazgo en las escuelas. Más concretamente, existen tres líneas de investigación centradas en estudiar el liderazgo dentro de la educación.

La primera línea es de carácter cualitativo. Por medio de observaciones, entrevistas y grupos focales, se ha intentado destilar el impacto del liderazgo sobre la calidad del aprendizaje y el rendimiento tanto del alumnado como del profesorado (Mortimore, 1993; Scheurich, 1998).

La segunda línea investiga los efectos del liderazgo por medio de estudios cuantitativos haciendo uso de datos a gran escala. Cuantificando el liderazgo como variable independiente se ha logrado establecer el impacto de este sobre otros factores (Hallinger y Heck, 1996).

La tercera línea es también de carácter cuantitativo, pero con un enfoque diferente. En vez de investigar los efectos del liderazgo como variable única, el liderazgo es dividido en diversas variables: tareas, responsabilidades, comportamientos y actitudes (Waters, Marzano y McNultry, 2003). Subsecuentemente se procede a calcular la correlación entre las mismas y su efecto sobre las variables dependientes: rendimiento académico, motivación, etc.

Los resultados derivados de dichas investigaciones son contundentes. De todas las variables que tienen un efecto sobre la calidad del aprendizaje y la motivación del alumnado, **el liderazgo es la segunda variable con mayor impacto.** En primer lugar, se encuentra la instrucción en las aulas por parte del profesorado.

A pesar de no estar en contacto directo con el alumnado en las aulas de manera regular, los equipos directivos tienen gran poder de influenciar de manera directa muchos de los determinantes del aprendizaje. Entre ellos destacan: cultura de centro, formación docente, contacto con padres de familia y comunidades, espacios de aprendizaje y recreación, herramientas y recursos de aprendizaje y la implementación de política pública en los centros.

Otro hallazgo importante de las investigaciones es que el liderazgo tiene un mayor impacto en las escuelas que se encuentran en situación de vulnerabilidad. Es decir, **las escuelas que se encuentran en circunstancias más desfavorecidas suelen beneficiarse en mayor medida de un buen liderazgo.**

Dichos resultados son relevantes dada la tendencia durante las últimas décadas de enfocar gran parte de la inversión educativa en infraestructura, herramientas digitales y formación docente. Estos aspectos son sin duda de vital importancia, pero tal y como muestra la evidencia, **invertir en las capacidades de liderazgo de los equipos directivos puede también generar cambios sustanciales** en la mejora de la calidad educativa.

## ¿Qué elementos se requieren para un liderazgo positivo?

Dada su complejidad, sería ingenuo pensar que existe una fórmula única de liderazgo aplicable para todas las escuelas. Para que un liderazgo tenga efectos positivos es preciso tener en cuenta las características específicas del contexto educativo en el que se trabaja.

Existe gran diversidad en el interior de las escuelas en cuanto a número de estudiantes, características de la plantilla de profesores, composición socioeconómica y cultural del alumnado, espacios y recursos de aprendizaje. Todos estos factores deben ser tenidos en cuenta a la hora de pensar en el modelo de liderazgo que debe ser implementado en cada escuela.

Ahora bien, las investigaciones apuntan a cinco elementos y funciones esenciales que todo líder escolar debe tener en cuenta (Cuenca y Pont, 2016):

- » De central importancia es apoyar la **formación docente** de manera constante, evaluando además la calidad y el desempeño de los mismos de manera integral. Esto implica involucrarse en la articulación del currículo académico, proveer el tiempo y los espacios para el desarrollo profesional y fomentar una cultura de trabajo colaborativa al interior de las escuelas.
- » La fijación de **objetivos globales y específicos** de manera participativa con el profesorado es también fundamental. Solo así es posible construir un compromiso y entendimiento generalizado, en el que cada actor comprende su rol y posee las herramientas y capacidades para llevarlo a cabo.
- » El desarrollo e implementación de **sistemas de monitoreo y evaluación** constituye un eje central en la educación de hoy. La adaptación y mejora de la educación requiere recolectar datos tanto cualitativos como cuantitativos de manera sistemática.
- » La **gestión de recursos** humanos y económicos. Buscar y retener talento es primordial para mantener y mejorar la calidad educativa. Asimismo, tener un conocimiento a fondo de las necesidades y capacidades materiales de la escuela es necesario para administrar los mismos de manera pertinente.
- » El establecimiento de **alianzas estratégicas**, promoviendo la interacción y cooperación con actores e instituciones por fuera de la escuela. Esto puede darse mediante alianzas con otras escuelas, entidades públicas o privadas, etc.

## ¿Dónde y cómo puedo formarme?

### Visita nuestro blog

### Consulta los siguientes estudios y páginas web:

<http://conocimientoeducativo.com/administracion-y-gestion-de-la-educacion/>

Cuenca, R. i Pont, B. (2016). *Liderazgo escolar: Inversión clave para la mejora educativa*. Fundación Santillana.

Day, C. i Sammons, P. (2014). *Successful School Leadership*. Education Development Trust.

Leithwood, K.; Seashore, K., Anderson, S. i Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning*. The Wallace Foundation.

### Bibliografía

Cuenca, R. i Pont, B. (2016). *Liderazgo escolar: Inversión clave para la mejora educativa*. Fundación Santillana.

Hallinger, P. i Heck, R. (1996). *Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-95*, Educational Administration Quarterly, 32, 1, 5-44

Mortimore, P. (1993). *School effectiveness and the management of effective learning and teaching*. School Effectiveness and School Improvement, 4(4), 290-310

Scheurich, J. J. (1998). *Highly successful and loving, public elementary schools populated mainly by low-SES children of color: Core beliefs and cultural characteristics*. Urban Education, 33(4), 451-491

Waters, T., Marzano, R. J. i McNulty, B. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning



**Fundación Bancaria "la Caixa"**