



*Education and Training Policy*  
**Improving School Leadership**  
**Volume 2: Case Studies on System Leadership**

*Summary in Spanish*

*Política de educación y formación*

**Mejorar el liderazgo escolar**

**Volumen II: Casos prácticos sobre el liderazgo del sistema**

*Resumen en español*

El papel de los líderes escolares ha cambiado radicalmente conforme los países transforman sus sistemas educativos para preparar a los jóvenes para que funcionen en el mundo actual de rápido cambio tecnológico, globalización económica y mayor migración y movilidad.

Una de las nuevas funciones que se les está pidiendo que desempeñen es trabajar fuera de los límites de su escuela de manera que puedan contribuir no sólo al éxito de su propio plantel, sino también al éxito del sistema en su totalidad.

Esta publicación estudia lo que están diciendo los especialistas sobre el liderazgo del sistema y el mejoramiento escolar. Casos prácticos en Australia, Austria, Bélgica (Flandes), Finlandia y el Reino Unido (Inglaterra) ilustran cómo los países están alentando a los líderes escolares a convertirse en líderes del sistema y cómo están cultivando y capacitando a nuevas generaciones de líderes escolares para que contribuyan a la transformación del sistema, de modo que cada escuela sea una buena escuela.

El siglo XXI aún está en su primer decenio; sin embargo, muchos países ya han visto cambios asombrosos en cómo se administran las escuelas y los sistemas educativos comparados con la forma en que se hacía a finales del siglo pasado. Un estímulo principal para esos cambios es la combinación de virajes en la sociedad, entre ellos una mayor migración, los cambios en las estructuras sociales y familiares, y el uso (y mal uso) de las tecnologías de la información y la comunicación. Algo que también influye es que se da mayor importancia al desempeño relativo de las diferentes escuelas y los sistemas educativos, entre escuelas, sistemas escolares y países.

La enorme prioridad que dan los gobiernos y la sociedad a la educación es totalmente apropiada. Sólo mediante la instrucción podemos adquirir el conocimiento y las habilidades que son fundamentales para el crecimiento económico, el desarrollo social y la vitalidad política de nuestros países. Y, lo más importante, para el éxito de los niños que serán nuestras futuras generaciones.

## **El desafío del liderazgo del sistema**

En este nuevo entorno, a los planteles y a la educación se les está dando un trabajo para hacer más grande que nunca. En muchos países, la mayor descentralización se está asociando con más autonomía escolar, más rendición de cuentas para los resultados por estudiante y por plantel, y con un mejor uso de la base de conocimientos de procesos pedagógicos y educativos. También se le está asociando con una responsabilidad más amplia para que contribuya y apoye a las comunidades locales de las escuelas, a otros planteles y a otros servicios públicos. Por consiguiente, existe la necesidad de redefinir y de ampliar las funciones y las responsabilidades de los líderes escolares. Eso significa modificar la forma en que se cultiva y apoya al liderazgo escolar. Implica aumentar los incentivos para hacer que la jefatura, en particular, sea más atractiva para los jefes actuales y para los que asumirán posiciones de liderazgo en el futuro. Y supone fortalecer los métodos de capacitación y formación para ayudar a los líderes a enfrentar esas nuevas funciones.

Una de las nuevas funciones de los líderes escolares es trabajar cada vez más con otros planteles y con otros líderes escolares, colaborar y establecer relaciones de interdependencia y confianza. Los líderes del sistema, como se les llama, se preocupan y trabajan por el éxito de otras escuelas así como por el de la propia. Fundamentalmente, están dispuestos a cargar con las funciones de liderazgo del sistema porque creen que para cambiar al sistema más grande uno debe comprometerse con éste de manera significativa.

## **El enfoque de este estudio**

Este estudio se centra en un conjunto de prácticas innovadoras que proporcionan buenos ejemplos de enfoques sistémicos para el liderazgo escolar. Esos son métodos innovadores individuales aprobados en Flandes (Bélgica), Inglaterra, Finlandia, Victoria (Australia) y Austria, o promovidos por ellos, que están mostrando nuevas pruebas de resultados positivos. Cada

uno de esos casos se presenta en detalle en los capítulos pertinentes de esta publicación.

Los casos prácticos son fruto de la investigación y las visitas de personal de la OCDE y de expertos en educación de cada país. Las visitas incluyeron reuniones y debates con representantes gubernamentales nacionales y locales, así como visitas en el lugar a escuelas ejemplares. Los casos prácticos se complementan con artículos de dos autoridades en liderazgo en la educación: Richard Elmore de la Facultad Universitaria de Educación de Harvard y David Hopkins, del Instituto de Educación de la Universidad de Londres. Los cinco países visitados fueron elegidos porque cumplían con dos criterios importantes: probaron modelos de administración y organización escolar que distribuyen las funciones de liderazgo en la educación en formas innovadoras; y mostraron prácticas prometedoras para preparar y dar mayor impulso a los líderes escolares.

Un informe complementario *Mejorar el liderazgo escolar: política y práctica* (Pont *et al.*, 2008) examina 22 países y regiones, y proporciona un conjunto de recomendaciones normativas para mejorar los resultados de las escuelas.

## Los beneficios del liderazgo del sistema

En todos los países de la OCDE existe una colaboración y una cooperación importantes en materia de liderazgo escolar. Aunque todo país que participa en las actividades de la OCDE tiene ciertos planes de cooperación entre los planteles, un grupo de jurisdicciones ha hecho que sus estrategias de desarrollo escolar giren en torno al liderazgo del sistema. En Flandes (Bélgica), Inglaterra y Finlandia lo han hecho creando posibilidades de cooperación que promueven no limitarse a las propias escuelas de los líderes para apoyar el desarrollo local. En Victoria (Australia) y Austria, han emprendido programas de desarrollo de liderazgo para mejoras escolares en todo el sistema.

Esas innovaciones se centran en el progreso escolar en todo el sistema al alentar y preparar líderes escolares para que trabajen juntos. Aunque los enfoques estaban en sus primeras etapas de desarrollo, los investigadores hallaron varios incipientes beneficios importantes. Estos incluían crear capacidad de liderazgo, racionalizar los recursos, mayor cooperación, distribuir aún más el liderazgo en las escuelas y en todos los sistemas educativos y mejorar los resultados escolares.

## Los desafíos para la práctica

Sin embargo, el estudio también descubrió que existen notables dificultades a vencer antes de que el concepto de liderazgo del sistema pueda aplicarse en forma extensa. La viabilidad es inevitablemente un factor decisivo, como lo es la calidad de los líderes escolares; porque los líderes del sistema primero deben ser líderes escolares exitosos.

Las características clave identificadas fueron: capacidad dentro de la escuela para mantener niveles altos de aprendizaje de los estudiantes;

idoneidad entre las escuelas (el “pegamento” que se necesita para que las escuelas trabajen juntas de manera eficaz); instituciones mediadoras para trabajar de manera flexible con los planteles para ayudar a fortalecer la capacidad dentro de la escuela junto con las habilidades necesarias para la colaboración eficaz; masa crítica para hacer del liderazgo del sistema un movimiento, no sólo la práctica de un pequeño número de líderes selectos; y consenso cultural en todo el sistema para dar a los líderes escolares el espacio, la legitimidad y el aliento para que participen en actividades de colaboración.

Los autores hacen notar que esas condiciones para el éxito duradero no todas existían en alguno de los casos prácticos, pero todas las condiciones fueron consideradas en algunos de los casos prácticos. Agregan que los casos que mostraron más de esas condiciones son más exitosos en la aplicación del liderazgo del sistema. Otros factores importantes para el liderazgo del sistema son: reconocer y apoyar a los líderes del sistema; identificarlos y reclutarlos; proporcionar desarrollo profesional; posibilitar que los líderes escolares cooperen en un entorno que a menudo sigue dominado por la competencia; y aumentar paulatinamente las innovaciones para que puedan influir en todo el sistema educativo.

### **Recomendaciones: dejar a los líderes escolares dirigir**

Los autores del informe concluyeron que el liderazgo sistémico necesita provenir más de los mismos directores y de las instituciones comprometidas a trabajar con ellos. Indican que es probable que los enfoques descendentes no funcionen bien. Fomentar la propiedad de los participantes es importante, como Victoria (Australia) o la Academia de Liderazgo de Austria lo están haciendo.

Un enfoque más lateral quizá sea crear instituciones mediadoras (como el Colegio Universitario Nacional para Liderazgo Escolar y el Fideicomiso de Academias y Escuelas Especializadas en Inglaterra, y la Academia de Liderazgo en Austria) para promover el liderazgo del sistema y las actividades de colaboración. Otro enfoque es animar a las autoridades locales de educación y a los municipios para que promuevan y divulguen la práctica, como han hecho los finlandeses. La intención debe ser no crear una nueva burocracia sino facilitar las relaciones entre los planteles, de modo que puedan colaborar para el bien de todos los estudiantes.

Ya existe una actividad importante de liderazgo del sistema en los cinco países de los casos prácticos, según este informe. El liderazgo del sistema puede fortalecer la capacidad en la educación; compartir conocimientos especializados, servicios y recursos; alentar la innovación y la creatividad; mejorar el liderazgo y divulgarlo de manera más amplia; y proporcionar apoyo en habilidades.

El intercambio colectivo de habilidades, los conocimientos especializados y la experiencia crearán oportunidades mucho más enriquecedoras y más viables para la transformación rigurosa que nunca puede ser proporcionada por instituciones aisladas, afirman los autores. Pero alcanzar ese futuro exige que les demos a los líderes escolares más posibilidades de asumir el liderazgo.

© OCDE 2008

**Este resumen no es una traducción oficial de la OCDE.**

Se autoriza la reproducción de este resumen siempre y cuando se mencionen el título de la publicación original y los derechos de la OCDE.

**Los resúmenes multilingües son traducciones de extractos de publicaciones de la OCDE editados originalmente en inglés y en francés.**

**Pueden obtenerse en forma gratuita en la librería en Internet de la OCDE**  
[www.oecd.org/bookshop/](http://www.oecd.org/bookshop/)

Si desea más información, comuníquese con la Unidad de Derechos y Traducciones, Dirección de Asuntos Públicos y Comunicación de la OCDE en: [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org) o por fax: +33 (0)1 45 24 99 30

Unidad de Derechos y Traducciones de la OCDE (PAC)  
2 rue André-Pascal, 75116  
París, Francia

Visite nuestro sitio [www.oecd.org/rights/](http://www.oecd.org/rights/)

