



Education and Training Policy
Improving School Leadership
Volume 1: Policy and Practice

Summary in Spanish

Política de educación y formación

Mejorar el liderazgo escolar
Volumen I: política y práctica

Resumen en español

Mientras los países se esfuerzan por reformar sus sistemas educativos y mejorar los resultados de los estudiantes, el liderazgo escolar ocupa un lugar preferente en los programas de política educativa. Pero en muchos países, los hombres y las mujeres que dirigen los planteles escolares están agobiados, mal pagados y próximos a jubilarse. Y hay muy poca gente que quiera ocupar esos puestos.

¿Qué funciones del liderazgo son las más eficaces para mejorar el aprendizaje de los estudiantes? ¿Cómo asignar y distribuir las diferentes tareas del liderazgo? ¿Cómo garantizar que los líderes escolares actuales y los del futuro adquieran las habilidades adecuadas para un liderazgo eficaz? Éstas son interrogantes que enfrentan los gobiernos de todo el mundo.

Este informe se basa en un estudio de la OCDE sobre políticas y prácticas de liderazgo escolar en todo el mundo.

Al ofrecer una valiosa perspectiva multinacional, identifica cuatro palancas de dirección y una gama de opciones normativas para ayudar a los gobiernos a mejorar el liderazgo escolar ahora, y a formar un liderazgo viable para el futuro.

Por qué importa el liderazgo escolar

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva para mejorar los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en la situación y el ambiente escolar. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación.

Mientras los países buscan adaptar sus sistemas educativos a las necesidades de la sociedad contemporánea, las expectativas para los líderes escolares y para las escuelas están cambiando. Muchos países han tomado medidas para la descentralización, haciendo que las escuelas sean más autónomas en su toma de decisiones e imputándoles más responsabilidad por los resultados. Al mismo tiempo, los requisitos para aumentar el desempeño general de los estudiantes mientras se atiende a poblaciones estudiantiles más variadas están ejerciendo presión en las escuelas para que apliquen prácticas docentes fundamentadas.

A causa de esas tendencias, la función del liderazgo escolar en todos los países de la OCDE ahora la define cada vez un exigente conjunto de labores que incluyen la administración financiera, la gestión de recursos humanos y el liderazgo para el aprendizaje. A todos los países les preocupa que la función de director ya no sea apropiada como se concibió para las necesidades del pasado. En muchos países, los directores tienen pesadas cargas de trabajo; una gran cantidad de ellos están llegando a la jubilación y se está dificultando sustituirlos. Los posibles candidatos a menudo titubean para solicitar el puesto, a causa de las agobiadoras funciones, la preparación y la capacitación que son insuficientes, las limitadas perspectivas profesionales y las remuneraciones y el apoyo inadecuados.

Esos acontecimientos han hecho que el liderazgo escolar sea una prioridad de los sistemas educativos en todo el mundo. Los responsables de la formulación de políticas necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable. La OCDE ha identificado cuando importantes palancas de dirección que en conjunto pueden mejorar la práctica del liderazgo escolar:

1. (Re)definir las responsabilidades del liderazgo escolar

La investigación ha demostrado que los líderes escolares pueden influir en el desempeño de los estudiantes y en los resultados de la escuela si se les concede autonomía para tomar decisiones importantes. Sin embargo, la autonomía sola no desemboca automáticamente en mejoras a menos que esté bien respaldada. Además, es importante que las responsabilidades fundamentales de los líderes escolares se definan y delimiten con claridad. Las responsabilidades de liderazgo escolar deben definirse mediante la comprensión de las prácticas que muy probablemente mejoren la enseñanza y el aprendizaje. Los responsables de la formulación de políticas necesitan:

- *Otorgar mayor autonomía con apoyo adecuado*

Los líderes escolares necesitan tiempo, capacidad y apoyo para centrarse en las prácticas que muy probablemente mejoren el aprendizaje. Conceder mayor autonomía debe aunarse a nuevos modelos de liderazgo distribuido, a nuevos tipos de rendición de cuentas, así como a la capacitación y el desarrollo para el liderazgo escolar.

- *Redefinir las responsabilidades de liderazgo escolar para un mejor aprendizaje del estudiante*

Los responsables de la formulación de políticas y los profesionales deben asegurar que las funciones y las responsabilidades relacionadas con mejores resultados del aprendizaje sean la esencia de la práctica del liderazgo escolar. Este estudio identifica cuatro principales dominios de responsabilidad como decisivos para que el liderazgo escolar mejore los resultados de los estudiantes.

- Apoyar, evaluar y fomentar la calidad docente: los líderes escolares deben saber adaptar el programa de enseñanza a las necesidades locales, promover el trabajo de equipo entre los maestros y participar en la supervisión, la evaluación y el desarrollo profesional docente.
- Fijar metas, evaluación y rendición de cuentas: los responsables de la formulación de políticas deben garantizar que los líderes escolares tengan criterio para establecer una dirección estratégica y perfeccionar su capacidad para diseñar planes escolares y metas para verificar el progreso, usando datos para mejorar la práctica.
- Administración financiera estratégica y gestión de recursos humanos: los responsables de formular las políticas pueden mejorar las habilidades de administración financiera de los equipos de liderazgo escolar al proporcionarles capacitación a los líderes escolares, creando el papel de gerente financiero dentro del equipo de liderazgo o prestando servicios de apoyo financiero a las escuelas. Además, los líderes escolares deben poder influir en las decisiones de reclutamiento de docentes para que los candidatos encajen mejor con las necesidades de sus planteles.
- Colaboración con otras escuelas: esta nueva faceta del liderazgo debe ser reconocida como una función específica para los líderes escolares. Puede aportar beneficios a los sistemas escolares en conjunto más que únicamente a los estudiantes de una sola escuela. Pero los líderes escolares deben desarrollar sus habilidades para intervenir en asuntos que trasciendan los límites de sus planteles.

- *Crear estructuras de liderazgo escolar para una política y una práctica mejoradas*

Las estructuras de liderazgo escolar pueden proporcionar orientación sobre las principales características, las tareas y las responsabilidades de los líderes escolares eficaces; y señalar que el liderazgo para el aprendizaje es el carácter fundamental del liderazgo escolar. Esas estructuras pueden ser la base para el reclutamiento, la capacitación y la evaluación constantes de los líderes

escolares. Deben definir con claridad los principales dominios de responsabilidad de los líderes escolares y dejar un margen para la contextualización de criterios a nivel del plantel y de la localidad respectiva. Deben fomentarse con la participación de la profesión.

2. Distribuir el liderazgo escolar

Las mayores responsabilidades y la rendición de cuentas del liderazgo escolar están creando la necesidad de que éste se distribuya, tanto dentro de los planteles como en todas las escuelas. Las juntas directivas escolares también enfrentan muchas tareas nuevas. Aunque los profesionales consideran que las responsabilidades de los mandos medios son vitales para el liderazgo escolar, esas prácticas siguen siendo excepcionales y en muchos casos poco claras; y los que intervienen no siempre son reconocidos por sus tareas. Los responsables de la formulación de políticas deben ampliar el concepto de liderazgo escolar y ajustar la política pública y las condiciones de trabajo como corresponda.

- *Alentar la distribución del liderazgo*

Repartir el liderazgo puede fortalecer la administración y la planificación de la sucesión. Distribuir el liderazgo entre diferentes personas y estructuras organizativas puede ayudar a responder a las dificultades que enfrentan las escuelas contemporáneas y a mejorar la eficacia escolar. Eso puede hacerse de manera formal mediante estructuras en equipo y de otros órganos; o de manera más informal creando grupos *ad hoc* basados en conocimientos especializados y en las necesidades actuales.

- *Favorecer la distribución del liderazgo*

Existe la necesidad de reforzar el concepto de equipos de liderazgo en los contextos nacionales, para crear mecanismos de incentivos que recompensen la participación y el rendimiento de esos equipos; y para ampliar el desarrollo y la capacitación del liderazgo a los mandos medios y a los posibles líderes futuros de la escuela. Por último, los responsables de la formulación de políticas necesitan reflexionar en modificar los mecanismos de rendición de cuentas para que se ajusten a las estructuras de liderazgo distribuido.

- *Apoyar a las juntas directivas escolares en sus tareas*

Hay pruebas de que las juntas directivas escolares pueden contribuir al éxito de sus planteles. Para que eso suceda, es decisivo poner en claro las funciones y las responsabilidades de esas juntas directivas y garantizar la coherencia entre los objetivos de éstas y las habilidades y experiencia de sus miembros. Los responsables de la formulación de políticas pueden ayudar proporcionando normas para que el reclutamiento y los procesos de selección sean mejores y diseñando estructuras de apoyo que garanticen la participación activa en las juntas directivas escolares, por ejemplo, oportunidades para la adquisición de habilidades.

3. Adquirir habilidades para un liderazgo escolar eficaz

Las pruebas y las prácticas de diferentes fuentes del país demuestran que los líderes escolares necesitan capacitación específica para responder al aumento de funciones y responsabilidades. Las estrategias deben centrarse en desarrollar y en fortalecer las habilidades relacionadas con la mejora de resultados escolares (como se enumeran antes) y dar margen para la contextualización.

- *Tratar el desarrollo del liderazgo como una secuencia*

Fomentar el liderazgo es más amplio que una intervención o que los programas de actividades específicos. Exige combinar procesos formales e informales a lo largo de todas las etapas y los contextos de la práctica del liderazgo. Eso implica apoyar de manera coherente la carrera del liderazgo escolar durante esas etapas:

Fomentar la capacitación inicial del liderazgo: si la capacitación inicial es voluntaria u obligatoria puede depender de las estructuras de gobernabilidad nacionales. Los gobiernos pueden definir programas nacionales, colaborar con gobiernos locales y crear incentivos para asegurar que participen los líderes escolares. En los países donde el puesto no sea permanente, debe hallarse una compensación para que valga la pena que los directores inviertan tiempo en el desarrollo profesional.

También deben hacerse esfuerzos para hallar a los candidatos adecuados.

- Organizar programas de inducción: los programas de inducción son especialmente valiosos para preparar y configurar las prácticas iniciales de liderazgo escolar; además ofrecen redes vitales para que los directores compartan inquietudes y analicen dificultades. Esos programas deben proporcionar una combinación de conocimiento teórico y práctico así como de estudio por cuenta propia.
- Garantizar la formación interna para cubrir la necesidad y el contexto: los programas internos deben verse en el contexto de oportunidades de aprendizaje previas al liderazgo escolar. Donde no haya otros requisitos iniciales, los programas internos básicos deben estimular el desarrollo de las habilidades de liderazgo. También debe ofrecerse periódicamente formación interna a los directores y a los equipos de liderazgo, para que actualicen sus habilidades y se mantengan al corriente de los nuevos adelantos. Las redes (virtuales o reales) también proporcionan formación informal a los directores y los equipos de liderazgo.

- *Garantizar la coherencia de los servicios prestados por diferentes instituciones*

Una amplia gama de proveedores satisfacen las necesidades de capacitación de liderazgo escolar; pero la formación que ofrecen debe ser más coherente. En algunos países, las instituciones nacionales de liderazgo escolar han creado conciencia y mejorado el suministro de oportunidades de desarrollo de liderazgo. En otros, donde hay muchos proveedores pero sin orientaciones

nacionales, es importante tener normas claras y garantizar una prioridad en la calidad. Muchos gobiernos tienen normas, evaluaciones y otros mecanismos para supervisar y reglamentar la calidad del plan de estudios.

- *Garantizar variedad adecuada para una formación eficaz*

Un extenso conjunto de conocimientos apoyado por la práctica ha identificado el contenido, el diseño y los métodos de los programas eficaces. Éste señala los siguientes factores clave: coherencia del plan de estudios, experiencia en contextos reales, agrupamiento por cohortes, tutoría, instrucción, aprendizaje mutuo y estructuras para actividades de colaboración entre el programa y las escuelas.

4. Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva

El desafío es mejorar la calidad del liderazgo actual y desarrollar un liderazgo viable para el futuro. Según las pruebas, a los posibles aspirantes los desanima la pesada carga de trabajo de los directores y el hecho de que parece que al puesto no se le remunera ni se le apoya de manera adecuada. Los inciertos trámites de reclutamiento y las perspectivas de desarrollo profesional para los directores también pueden desalentar a los posibles candidatos. Entre las estrategias para atraer, reclutar y apoyar a los líderes escolares con rendimiento superior están las siguientes:

- *Profesionalizar el reclutamiento*

Los procesos de reclutamiento pueden tener una fuerte repercusión en la calidad del liderazgo escolar. Aunque la participación a nivel del plantel es indispensable para contextualizar las prácticas de reclutamiento, es necesario actuar a nivel del sistema para garantizar que los criterios y los trámites de reclutamiento sean eficaces, transparentes y coherentes. Hacer planes para la sucesión —identificar de manera proactiva y dar mayor impulso a los posibles líderes— puede incrementar la cantidad y la calidad de los futuros líderes escolares. Los criterios de elegibilidad deben ampliarse para disminuir la autoridad conferida a la antigüedad para atraer a candidatos dinámicos más jóvenes con diferentes formaciones. Los trámites de reclutamiento no deben limitarse a las tradicionales entrevistas de trabajo para incluir un conjunto de herramientas y requisitos ampliado para evaluar a los candidatos. Por último, quienes están en el área de contratación de las comisiones de reclutamiento también necesitan directrices y capacitación.

- *Centrarse en los pros y los contras de los sueldos de los líderes escolares*

Los pros y los contras de los sueldos de los líderes escolares pueden influir en la oferta de candidatos de calidad superior. Los responsables de la formulación de políticas necesitan verificar la remuneración comparada con categorías similares en los sectores público y privado y hacer más competitivo al liderazgo escolar. Establecer distintas escalas de sueldos para maestros y para directores puede atraer a más candidatos de entre el personal docente. Al mismo tiempo, las escalas de sueldos deben reflejar las estructuras de liderazgo y los factores a nivel de la escuela para atraer a líderes de alto rendimiento a

todas las escuelas.

- *Reconocer el papel de las asociaciones profesionales de líderes escolares*

Las asociaciones profesionales de líderes escolares proporcionan un foro para el diálogo, el intercambio de conocimientos y la divulgación de las prácticas más eficientes entre los profesionales, y entre éstos y los responsables de la formulación de políticas. Es poco probable que se reforme la fuerza laboral a menos que los líderes escolares participen de manera activa en su desarrollo y aplicación mediante sus asociaciones representativas.

- *Proporcionar opciones y apoyo para el desarrollo profesional*

Ofrecer perspectivas de desarrollo profesional a los líderes escolares puede ayudar a evitar el desgaste del director y hacer que el liderazgo escolar sea una opción profesional más atractiva. Hay muchas formas de hacer que la profesión sea más flexible y móvil, permitiendo que los líderes escolares se cambien entre escuelas así como entre las profesiones de liderazgo, de enseñanza y de otro tipo. La práctica actual del país proporciona algunos ejemplos que pueden aprovecharse, como posibilidades de contratos vitalicios mediante contratos renovables de plazo fijo; y opciones para que los directores sean promovidos a nuevas oportunidades laborales, por ejemplo, en la administración educativa, el liderazgo de grupos o de federaciones escolares, y funciones de liderazgo como consultores.

© 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/

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 o por fax: +33 (0)1 45 39 30 30

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

Visite nuestro sitio www.oecd.org/rights/

