

5.B.- Modelos de liderazgo

El informe TALIS (2008, 2013, 2018 y 2024), traducido al español como “Estudio Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje”, lo impulsa y desarrolla la OCDE con el propósito de ofrecer una perspectiva internacional comparativa sobre las condiciones de enseñanza y aprendizaje en la educación secundaria obligatoria y sobre algunos de los principales factores que permiten explicar las diferencias en los resultados educativos que PISA ha revelado.

Respecto al liderazgo escolar resalta la importancia que éste tiene para favorecer la eficacia del trabajo del profesorado. Para ello analiza los distintos modelos de dirección centrados en el rol liderazgo y los cambios y tendencias que se han venido produciendo en fechas recientes así como su influencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje. El análisis se centra en dos modelos de liderazgo escolar: el modelo de liderazgo administrativo y el modelo de liderazgo pedagógico.

En el ámbito de la dirección escolar, el liderazgo administrativo y el liderazgo pedagógico son enfoques complementarios que responden a distintas necesidades y objetivos dentro de una institución educativa.

El modelo de liderazgo administrativo

El liderazgo administrativo en las escuelas se enfoca en la gestión y en el mantenimiento de la estructura organizativa. Este modelo implica garantizar que los recursos, la planificación, la implementación de políticas, la asignación de personal y los procedimientos operativos funcionen de manera eficiente. Las personas líderes administrativas suelen centrarse en tareas como la elaboración de presupuestos, la supervisión de recursos humanos y la gestión de instalaciones.

En este modelo, quienes dirigen las escuelas actúan principalmente como gestores, asegurando que todos los elementos operativos estén alineados con las normativas y los objetivos institucionales. Es un enfoque crucial para mantener la estabilidad y la funcionalidad de la escuela, y a menudo sigue principios de liderazgo transaccional, en el que se prioriza el cumplimiento de las normas y la obtención de resultados a través de tareas claramente definidas y evaluaciones periódicas.

El modelo de liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico, en cambio, se centra en el desarrollo del aprendizaje y en la mejora de los procesos de enseñanza. Una persona líder pedagógica no solo gestiona recursos, sino que también actúa como facilitadora y guía del proceso educativo, apoyando al personal docente en la



innovación, el desarrollo profesional y la implementación de prácticas que promuevan el aprendizaje significativo.

Este modelo de liderazgo se basa en una orientación más transformacional, donde la persona líder inspira y motiva a quienes enseñan, promueve la colaboración y el crecimiento profesional, y crea un entorno en el que la pedagogía está en el centro. Un liderazgo pedagógico fomenta una cultura de aprendizaje y apoya las iniciativas de mejora continua, como el uso de nuevas metodologías, evaluaciones formativas y estrategias que respondan a las necesidades específicas del estudiantado.

Ambos modelos son esenciales en la dirección escolar, ya que uno asegura la estructura operativa y organizativa (administrativo), mientras que el otro garantiza el foco en la calidad del aprendizaje y la enseñanza (pedagógico). Un liderazgo escolar efectivo es capaz de equilibrar estos roles, administrando los recursos y la logística de la escuela mientras impulsa una visión educativa que beneficie tanto al estudiantado como al personal docente.

La aportación más interesante del informe TALIS (2008) es que los/las directores/as que ejercen un liderazgo pedagógico son los que también ejercen mejor el liderazgo administrativo, en la línea de las investigaciones de John Kotter al final de los 90. De todas formas TALIS en este informe resalta la importancia del liderazgo escolar para favorecer la eficacia del trabajo del profesorado y así obtener buenos resultados académicos.

España obtiene una puntuación muy baja en cuanto al ejercicio del liderazgo ya sea administrativo o pedagógico. En liderazgo administrativo España se sitúa por debajo de la media en comparación con sus colegas y en lo que respecta al ejercicio del liderazgo pedagógico es la más baja del estudio.

Más tarde, en 2013 el Informe nos proporciona datos y análisis de interés sobre cómo se posiciona el profesorado y la dirección ante los factores que los investigadores del informe consideran claves para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje en los centros. Estos factores, en lo que respecta al ejercicio de la dirección y sobre todo del liderazgo son los siguientes: la gestión del tiempo, la evaluación del profesorado, el desarrollo profesional de éstos y sus directivos, los recursos y apoyo de que disponen los centros, el clima y la resolución de conflictos, autonomía y rendición de cuentas.

La mejora del liderazgo escolar. Propuesta de la OCDE 2009

En 2009 la OCDE publica otro informe (OCDE, 2009) sobre cómo mejorar el liderazgo escolar, con propuestas de sumo interés para los futuros directivos. A partir de un diagnóstico de situación que resalta la presión que sufren las escuelas en una sociedad en permanente y vertiginosa transformación científica y tecnológica, el estudio plantea un nuevo estilo de dirección capaz de ejercer un liderazgo pedagógico de influencia.



La media de edad de los profesionales que ejercen funciones directivas en los países de la OCDE ronda los 51 años, es decir, en una perspectiva de cinco a diez años, un 80% de estos directores habrán pasado a la jubilación. Cada día las funciones y tareas que deben desempeñar son más complejas y, a pesar de su experiencia, más difícil de llevar a cabo sin una actualización consistente. Esto conduce a visualizar las condiciones de trabajo de la dirección como muy poco atractivas, sobre todo, cuando los incentivos no responden a las exigencias de resultados y los controles a que está sometido el centro y sus directivos.

En su prefacio, se afirma que: “el liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Una mayor autonomía y una mayor concentración en los resultados educativos y escolares ha llevado que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares”.

De 2006 a 2008, la OCDE realizó un estudio sobre liderazgo escolar en diversos países europeos, Australia y Nueva Zelanda. Fruto de la investigación es el proyecto “Mejorar el liderazgo escolar”, identificando cuatro áreas de acción que consideradas en su conjunto, pueden ayudar a mejorar la práctica del liderazgo escolar. Estas áreas ponen el énfasis en la necesidad de:

1. Redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar, concentrándose en funciones que pueden mejorar los resultados escolares.
2. Distribuir el liderazgo escolar, comprometiendo y reconociendo una participación más amplia en los equipos de liderazgo.
3. Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz a lo largo de diferentes etapas de la práctica.
4. Hacer del liderazgo escolar una profesión más atractiva al asegurar salarios y perspectivas de carrera apropiados.

La primera necesidad señalada subraya la importancia de determinar cuáles son las responsabilidades relevantes y significativas en la dirección. En muchos casos, el mayor tiempo disponible se lleva a cabo en funciones administrativas y burocráticas dejando tareas que son las que inciden en un mejor funcionamiento del centro. Por eso se requiere definir o redefinir las habilidades y competencias que debe adquirir y desarrollar toda persona que ejerce la dirección. Determinar cuáles son las funciones relacionadas con una mayor eficacia directiva y que incide en la mejora de los resultados del centro.

Está demostrado que el liderazgo escolar influye en los resultados del alumnado al crear el ambiente adecuado para que los docentes mejoren la práctica en la clase y el aprendizaje del estudiantado. Algunas funciones de liderazgo influyen más que otras en la enseñanza y el aprendizaje. Se consideran prácticas influyentes: el apoyo, evaluación y desarrollo de la calidad de los docentes, la fijación de metas, evaluación y rendición de cuentas la gestión estratégica de recursos y el liderazgo más allá de los límites de la escuela.



La segunda necesidad, se refiere al liderazgo compartido o distribuido, como un estilo adecuado para la función directiva actual. Junto con esta conclusión, resaltamos también la idea de la necesidad de adquirir o desarrollar distintas y variadas habilidades, lo que justifica la delegación y distribución de tareas entre los miembros del equipo directivo. Una dirección con estilo compartido logra una mayor implicación y compromiso con la comunidad educativa, ampliando las personas que se agregan de algún modo a la toma de decisiones compartida.

La tercera necesidad, resalta los aspectos esenciales para una dirección eficaz, y ello demanda una formación *ad hoc* y, en la medida de lo posible, participando para obtener una experiencia directiva como miembro de equipos, ejerciendo cargos de responsabilidad escolar que le habiliten en el desarrollo de las competencias directivas, ...

La cuarta necesidad, señalada en el informe de la OCDE, es una recomendación dirigida a los gobiernos para que lleven a cabo políticas de reconocimiento que hagan atractiva la función directiva. En España, ningún gobierno se ha atrevido a cambiar el modelo de dirección hacia una dirección profesional. La situación en las dos últimas décadas es la falta de deseo del profesorado en ocupar los puestos de dirección por lo que las Administraciones públicas se ven forzadas en un alto porcentaje a realizar nombramientos de carácter extraordinarios.

Es fundamental hacer atractivos los salarios de los líderes escolares. Los niveles salariales pueden tener un impacto en la atracción del liderazgo escolar. Los sueldos de los líderes escolares deben compararse de manera favorable con los de puestos similares en el servicio público y los de los líderes del sector privado. El enorme aumento en la carga de trabajo y las responsabilidades de los directores y de las directoras demanda que su sueldo sea significativamente más alto que el de los docentes y otros miembros de los equipos de liderazgo escolar. Introducir sueldos más flexibles, por ejemplo, puede brindar incentivos para que los líderes escolares elijan trabajar en escuelas desfavorecidas o en ubicaciones difíciles, siempre bajo la rendición de cuentas de sus resultados.

Así mismo, siguiendo la misma línea, podemos consultar el último informe TALIS 2024: <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/inee/evaluaciones-internacionales/talis/talis-2024.html>

Revision #7

Created 25 September 2024 11:45:57 by Juan Francisco Zamora

Updated 6 January 2025 04:01:18 by Silvia Coscolin Sanchez