

# Liderazgo de la dirección y autonomía escolar

---

Francisco López Rupérez

RESUMEN

**EUROPA EN LAS AULAS**  
**XI Jornadas de Innovación Pedagógica de ATTENDIS**  
**Málaga, 13 de abril de 2013**

El comienzo del nuevo siglo ha venido acompañado por un incremento notable de las expectativas, particularmente en el ámbito de los países desarrollados, en relación con la calidad y con la eficacia de los sistemas de educación y formación. El avance de la globalización y el inexorable desarrollo de la sociedad del conocimiento y de la información—como uno de sus motores— han hecho que el papel tradicionalmente atribuido a la educación, como instrumento de desarrollo personal, se viera considerablemente reforzado por su impacto sobre el crecimiento económico y la cohesión social.

En este contexto, se han identificado, primero desde la investigación empírica de carácter académico y luego mediante los análisis promovidos por los organismos internacionales, los factores que ejercen una mayor influencia sobre el éxito educativo de los alumnos y la mejora escolar. Entre ese reducido grupo de factores relevantes se encuentra la calidad de la dirección.

Aun cuando organismos multilaterales han asumido en la pasada década esa perspectiva, la calidad de la dirección como factor crítico, en relación con la evolución de las escuelas, había sido anticipada algunas décadas atrás. Así, por ejemplo, a principios de los ochenta del pasado siglo el académico norteamericano F.H. Hechinger afirmaba:

“No he visto nunca una buena escuela con un mal director, ni una mala escuela con un buen director. He visto cómo malas escuelas se convertían en buenas y, lamentablemente, cómo destacadas escuelas se precipitaban rápidamente hacia su declive. En todos los casos el auge o el declive podía verse fácilmente reflejado en la calidad del director”.

Tanto la OCDE como la Comisión Europea vienen prestando una atención preferente a dicho factor relevante de éxito de las escuelas. La primera, mediante un amplio estudio sobre la mejora del liderazgo de la dirección en el ámbito escolar (Improving School Leadership); la segunda, incorporando este tipo de políticas al marco estratégico de la Unión *ET2020*, y concretamente para el logro de su segundo objetivo: “Mejorar la calidad y la eficacia de la educación y la formación”.

La conferencia que aquí se presenta asume ese papel clave de la dirección escolar como factor de mejora, lo orienta desde la perspectiva del liderazgo entendido como el arte de conducir hacia sus objetivos, con eficacia, grupos humanos, y lo relaciona con la autonomía de los centros de conformidad con un enfoque sistémico.

De acuerdo con tales propósitos, la exposición se centrará en los siguientes capítulos:

- En primer lugar, se abordará una clarificación conceptual de la noción de liderazgo de la dirección en el ámbito escolar. Se describirá su vinculación con la mejora desde un punto de vista evolutivo, concluyendo con la identificación del liderazgo con la propia mejora escolar (Elmore, R.F.). A continuación, se establecerán dos tipos principales de liderazgo de la dirección y se especificarán sus características básicas: el *liderazgo transformacional*, en tanto que liderazgo genérico en las organizaciones; y el *liderazgo pedagógico o instruccional*, liderazgo específico de las instituciones escolares.

- En segundo lugar, se considerará el liderazgo de la dirección desde un punto de vista sistémico, enfoque que aborda las políticas en materia educativa no de un modo aislado, sino integradas en una suerte de “racimo” en el cual todos sus elementos están interrelacionados y se refuerzan recíprocamente, a la hora de contribuir a la eficacia de la escuela. Liderazgo, autonomía y rendición de cuentas serán los componentes de ese racimo, base del correspondiente análisis conceptual.
- En tercer lugar, se pasará revista a algunas evidencias empíricas internacionales significativas. En particular, se describirán los resultados de las investigaciones de J. Hattie sobre los factores que más inciden en los resultados de los alumnos; de V. Robinson *et al.* sobre qué tipos de liderazgo de la dirección influyen más sobre el rendimiento de los alumnos; y del proyecto australiano LOLSO (*Leadership for Organisational Learning and Student Outcomes*) que ha identificado, desde una metodología naturalista, qué rasgos comparten los líderes escolares eficaces. Además, se establecerán algunas comparaciones entre ellas.

Finalmente, y a modo de conclusión, se formularán algunas recomendaciones:

- Establecer bien las prioridades
- Asumir una mayor profesionalización de la dirección escolar
- Desarrollar tanto el liderazgo pedagógico como el transformacional
- Prepararse para un modelo de centro escolar que concilie, de forma armónica, la autonomía con la rendición de cuentas por los resultados