

# LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN Y AUTONOMÍA ESCOLAR

*Francisco López Rupérez*

*XIV Edición del título propio de  
especialista en Dirección de Centros  
Educativos Concertados*

**FERE-CECA**

**5 de octubre de 2012**



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN,  
POLÍTICA SOCIAL Y DEPORTE



CONSEJO  
ESCOLAR  
DEL ESTADO

[www.educacion.gob.es/cee.html](http://www.educacion.gob.es/cee.html)

- ❑ **El contexto y las expectativas con respecto a la educación**
- ❑ **La dirección escolar como uno de los factores críticos de la mejora educativa y del éxito escolar**
- ❑ **La dirección y la evolución de las escuelas**

*"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" (HECHINGER, 1981).*

- ❑ **La dirección escolar en la agenda internacional**

## Avance

- El liderazgo de la dirección. Concepto y tipos
- Liderazgo, autonomía y rendición de cuentas
- Liderazgo para el éxito escolar. Algunas evidencias internacionales
- Algunas recomendaciones finales

## ❑ Concepto genérico de liderazgo.

- Liderazgo es el arte de conducir, dirigir u orientar con eficacia grupos humanos

## ❑ El liderazgo de la dirección en el ámbito educativo:

- El liderazgo contribuye a la mejora (Beare et al., 1992)
- El liderazgo es la práctica misma de la mejora (Elmore, R.F., 2006)

*"El liderazgo educativo es la guía y la dirección de la mejora instruccional" (Elmore, R.F.)*

## ❑ Dos tipos básicos de liderazgo educativo:

### ➤ Liderazgo transformacional

- ✓ El liderazgo transformacional como liderazgo genérico
- ✓ Lo tienen en común los líderes empresariales y los líderes escolares de éxito

Los líderes transformacionales desarrollan cuatro tipos de actuaciones:

- ✓ Consideración individualizada: atención personal
- ✓ Estimulación intelectual: apoyo a la innovación
- ✓ Motivación inspiradora: optimismo y altas expectativas
- ✓ Influencia idealizada: visión, respeto y confianza

## ❏ Dos tipos básicos de liderazgo educativo:

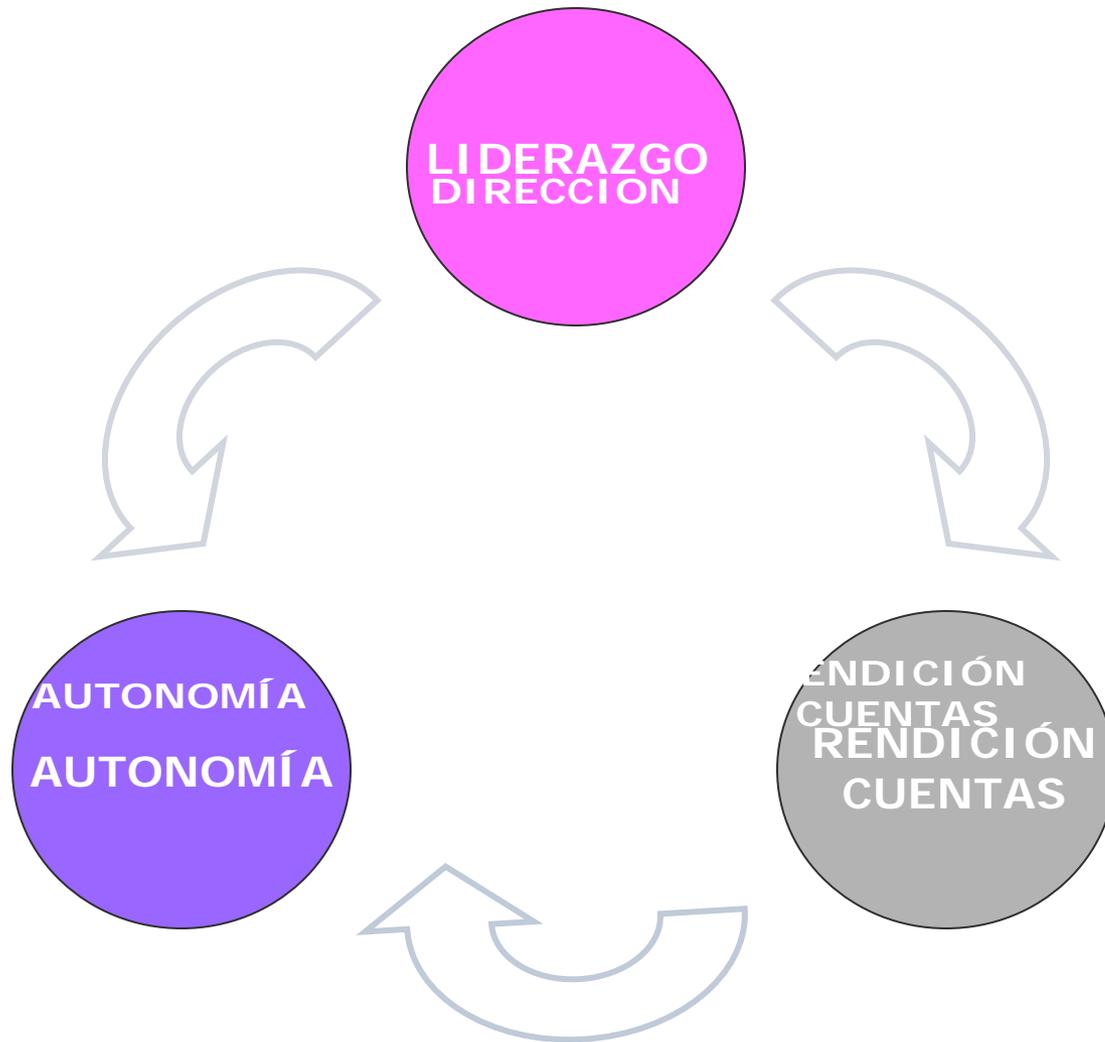
- Liderazgo transformacional
- Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico está centrado en la instrucción

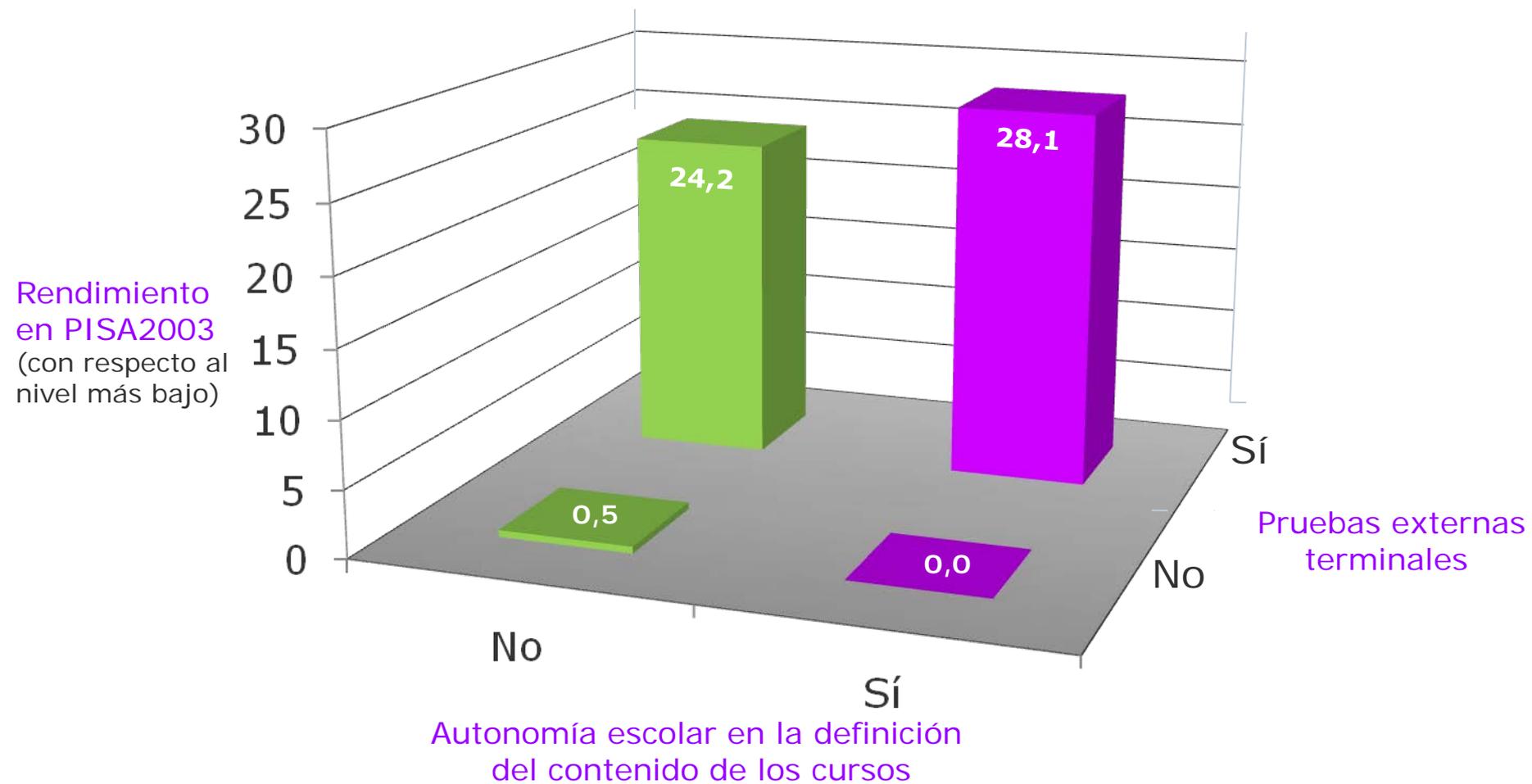
- ✓ Establece con claridad una misión académica
- ✓ Efectúa un seguimiento de la enseñanza y del aprendizaje y de sus resultados
- ✓ Proporciona el *feedback* adecuado al profesorado
- ✓ Promueve su desarrollo profesional

*“El líder instruccional es una combinación de conocimiento experto y de carisma” (Hallinger, 2005)*

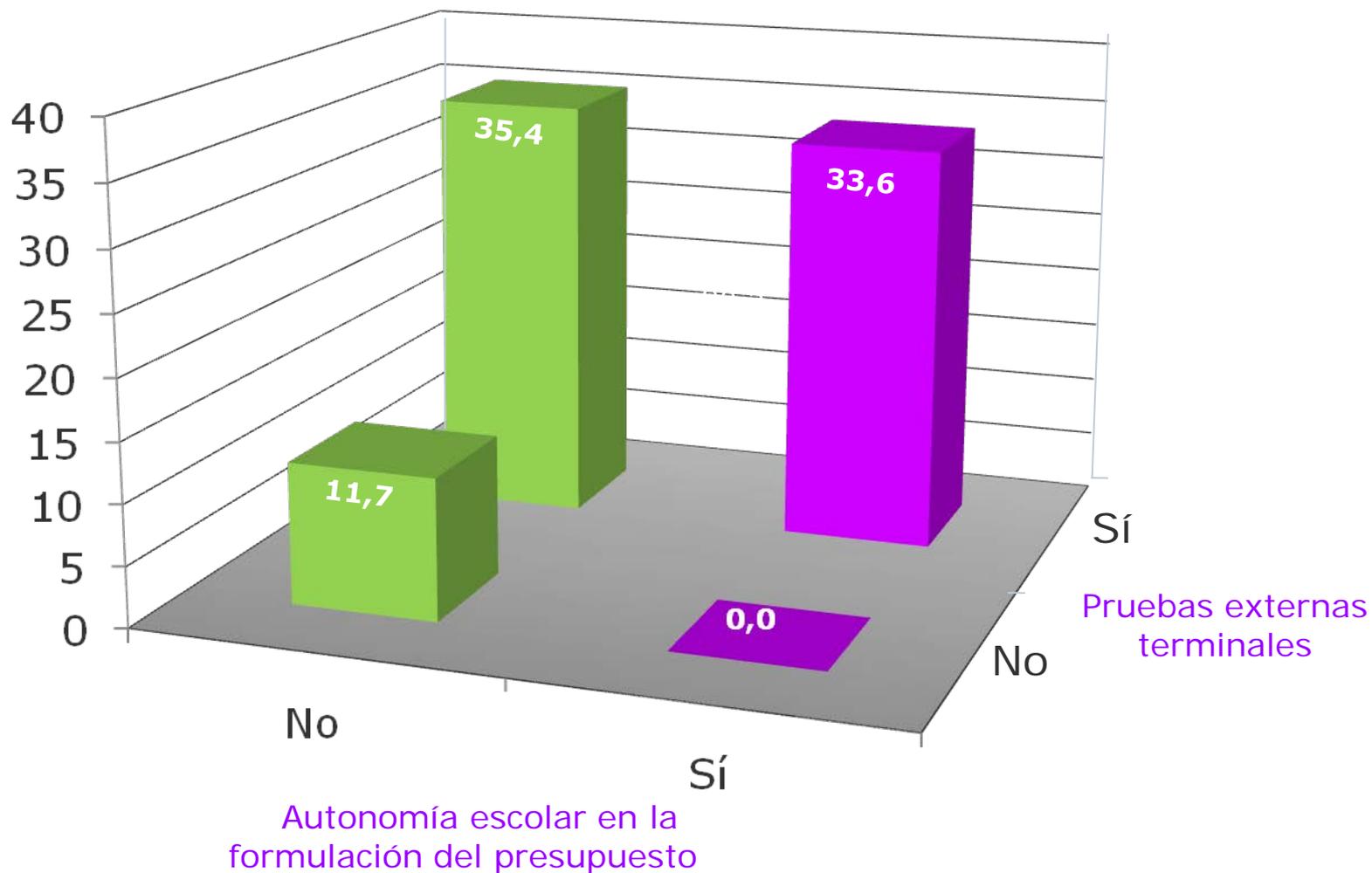
## Un enfoque sistémico



- ❑ **Un enfoque sistémico**
- ❑ **Los mecanismos de la autonomía: dos efectos contrapuestos**
  - La influencia positiva del factor proximidad: la eficacia de un sistema de inteligencia distribuida
  - La influencia negativa de los comportamientos oportunistas
- ❑ **Autonomía y rendición de cuentas: la evidencia empírica**



Fuente: Woessmann, L. et al. (2009) - *School Accountability, Autonomy and Choice around the World*



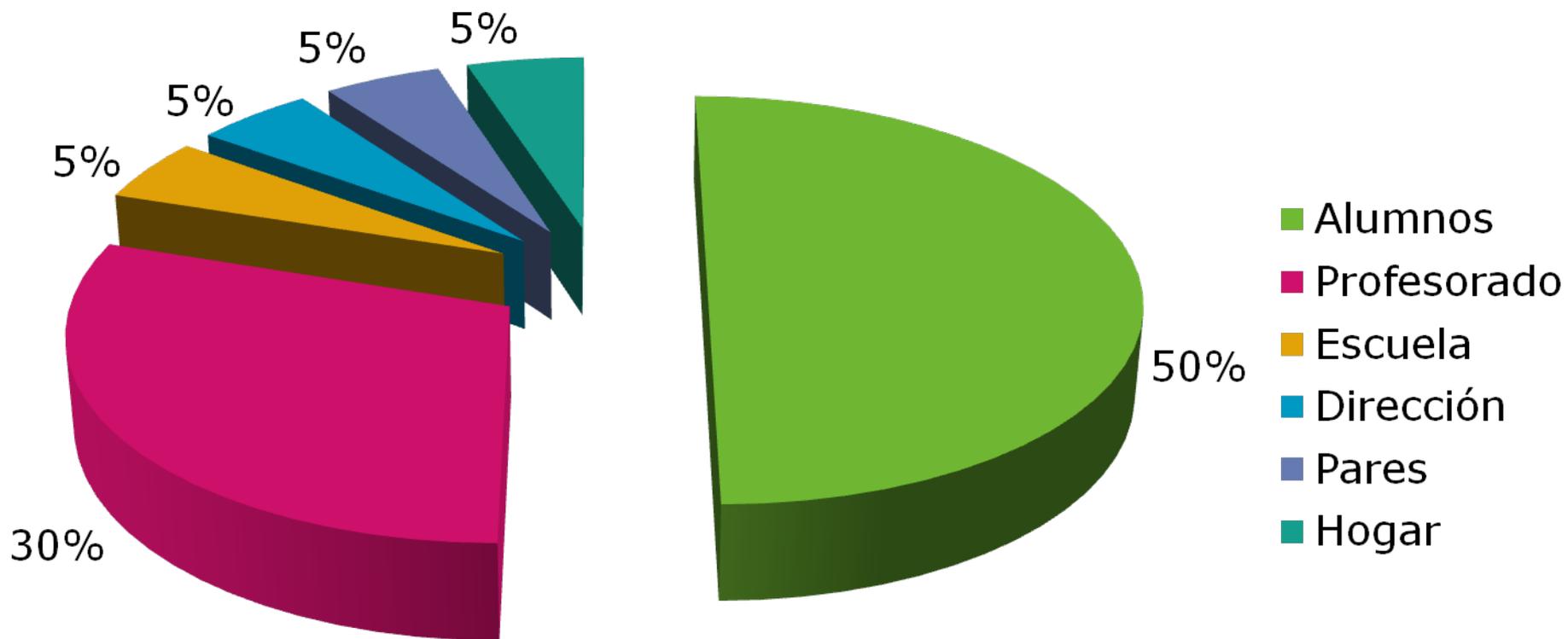
Rendimiento en PISA 2003 (con respecto al nivel más bajo)

Autonomía escolar en la formulación del presupuesto

Pruebas externas terminales

- Un enfoque sistémico
- Autonomía y rendición de cuentas
- Liderazgo y autonomía
- Liderazgo y rendición de cuentas

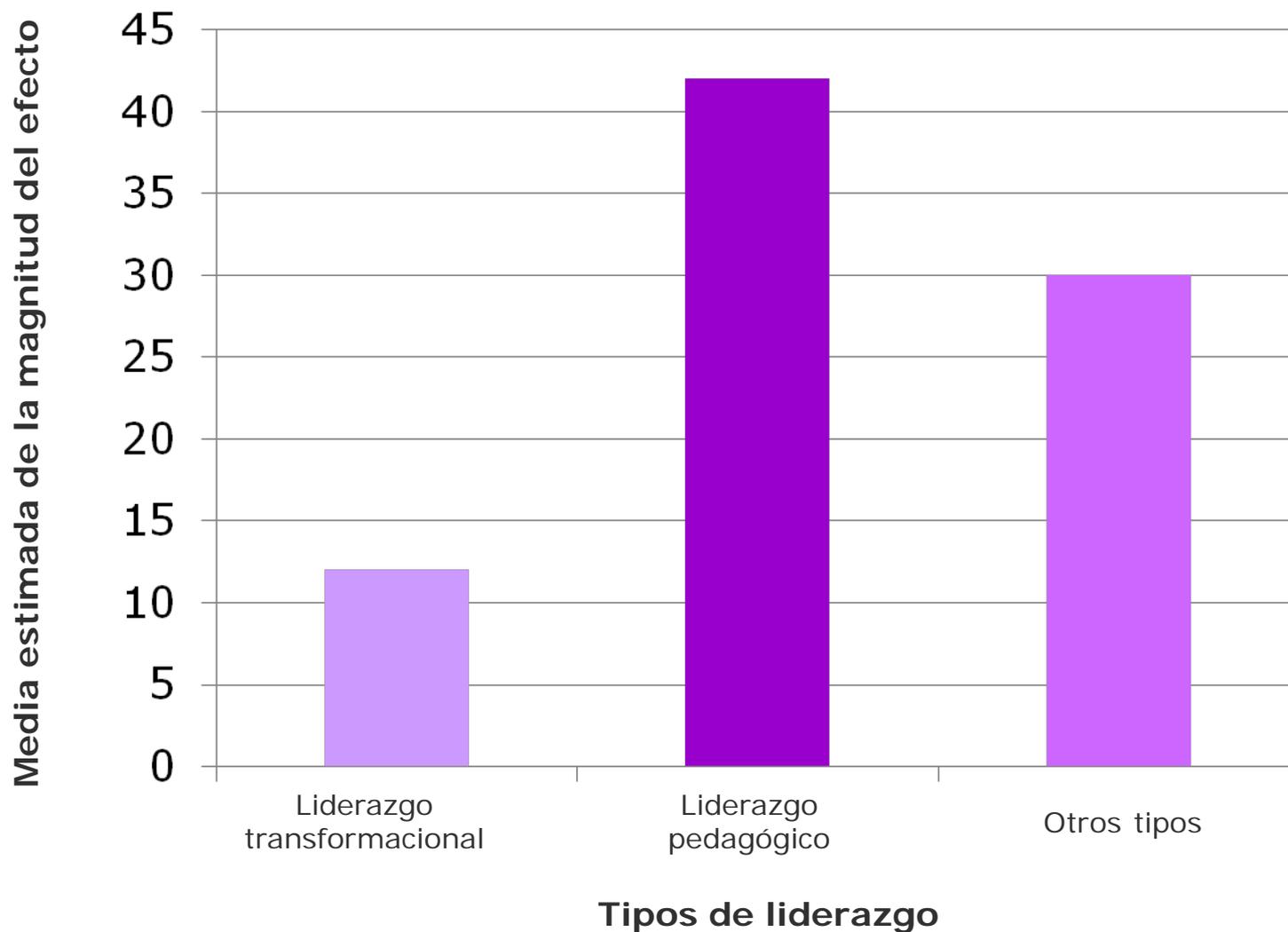
## El estudio de J. Hattie



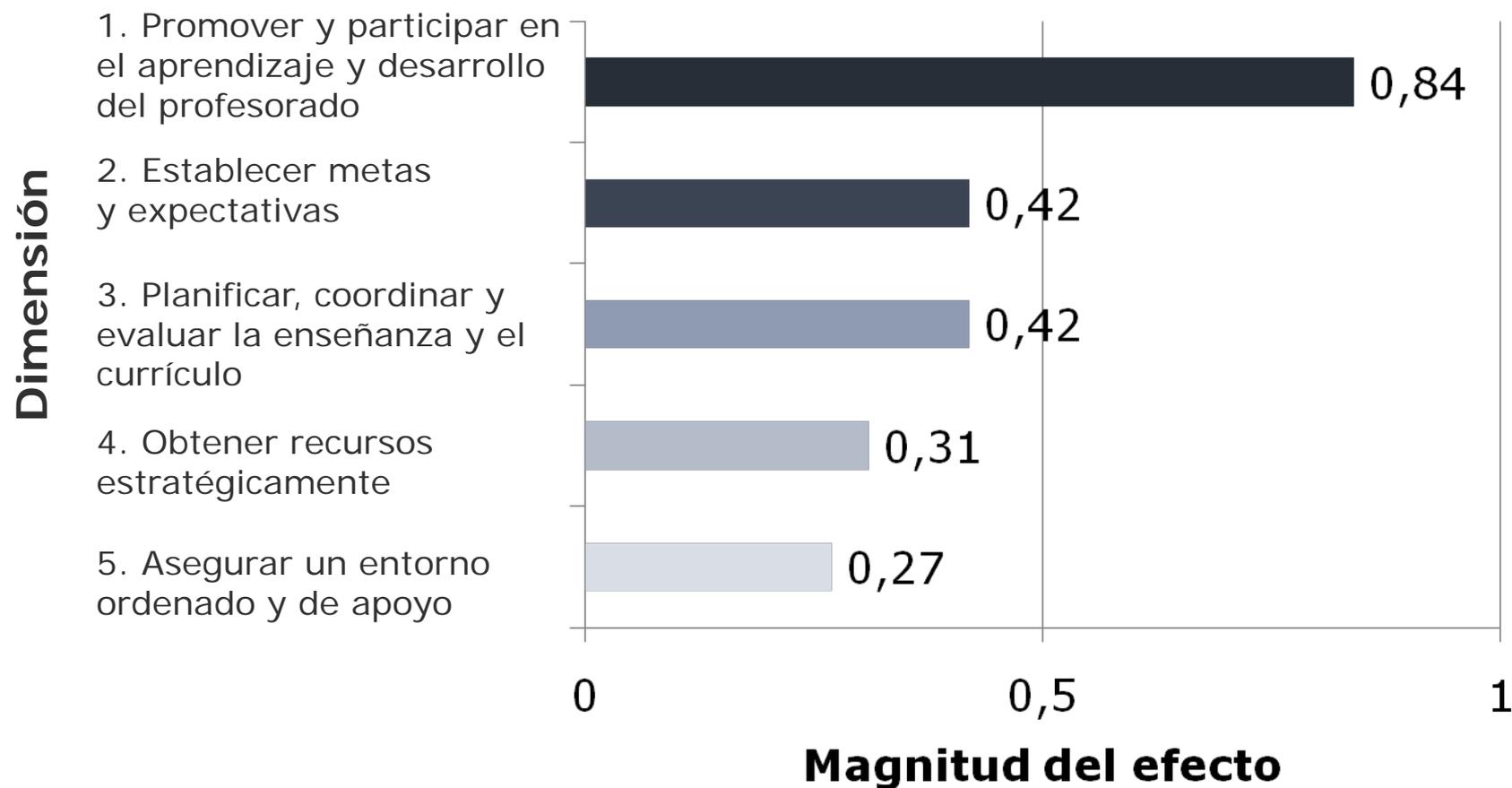
*Fuente:* Hattie, J. (2003) "Teachers Make a Difference: What is the research evidence?"  
Australian Council for Educational Research Annual Conference on: Building Teacher Quality

- ❑ El estudio de J. Hattie
- ❑ Tipos de liderazgo y rendimiento escolar
  - El estudio de Robinson, V. *et al.*

# La comparación entre diferentes tipos de liderazgo



Fuente: Robinson.V. et al.(2009) - "School Leadership and Student Outcomes"



Fuente: Robinson.V. et al.(2009) - "School Leadership and Student Outcomes"

## ❑ El estudio de J. Hattie

## ❑ Tipos de liderazgo y rendimiento escolar

- La investigación de Robinson, V. *et al*
- La investigación de Vidoni, D.

- ❑ El estudio de J. Hattie
- ❑ Tipos de liderazgo y rendimiento escolar
- ❑ Las conclusiones del Proyecto LOLSO

- Las conclusiones del proyecto australiano LOLSO (*Leadership for Organisational Learning and Student Outcomes*)(Mulford, 2003)
  - ✓ **Apoyo individual.**- El director aporta un apoyo moral, demuestra que aprecia el trabajo del personal y toma en cuenta sus opiniones.
  - ✓ **Cultura.**- Se esfuerza en instaurar en el centro un clima de confianza entre las personas, promueve las relaciones respetuosas con los alumnos y demuestra su voluntad de mejorar.
  - ✓ **Estructura.**- Establece una estructura que estimula la participación, la delegación de responsabilidades y la toma de decisiones
  - ✓ **Visión y objetivos.**- Está abierto al consenso sobre las prioridades del centro y las comunica eficazmente a fin de crear una fuerte cohesión en torno a los objetivos.
  - ✓ **Expectativas en materia de rendimiento.**- Tiene unas elevadas expectativas con respecto al rendimiento de los alumnos y demanda al profesorado innovación y eficacia
  - ✓ **Estimulación intelectual.**- Incita al profesorado a reflexionar sobre sus objetivos con respecto a los alumnos y sobre los esfuerzos para conseguirlos. Estimula un clima de aprendizaje permanente en el profesorado

- Asumir una mayor profesionalización de la dirección escolar**
- Establecer bien las prioridades**
- 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**



[www.educacion.gob.es/cee.html](http://www.educacion.gob.es/cee.html)

# LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN Y AUTONOMÍA ESCOLAR

¡¡Gracias!!

*Francisco López Rupérez*

*XIV Edición del título propio de  
especialista en Dirección de Centros  
Educativos Concertados*

**FERE-CECA**

**5 de octubre de 2012**